

# **SKRIPSI**

## **ANALISIS PENYUSUNAN ANGGARAN BELANJA DAERAH BERBASIS KINERJA PADA BIRO UMUM DAN PERLENGKAPAN SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI SULAWESI SELATAN**

**FITRA AMALIA NUR**



**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2014**

# **SKRIPSI**

## **ANALISIS PENYUSUNAN ANGGARAN BELANJA DAERAH BERBASIS KINERJA PADA BIRO UMUM DAN PERLENGKAPAN SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI SULAWESI SELATAN**

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**FITRA AMALIA NUR**

**A311 07 688**



kepada

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2014**

# **SKRIPSI**

## **ANALISIS PENYUSUNAN ANGGARAN BELANJA DAERAH BERBASIS KINERJA PADA BIRO UMUM DAN PERLENGKAPAN SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI SULAWESI SELATAN**

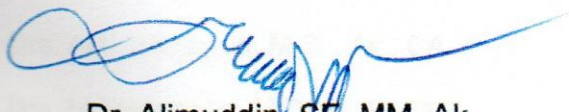
disusun dan diajukan oleh

**Fitra Amalia Nur**  
**A311 07 688**

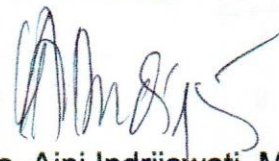
telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 19 Oktober 2014

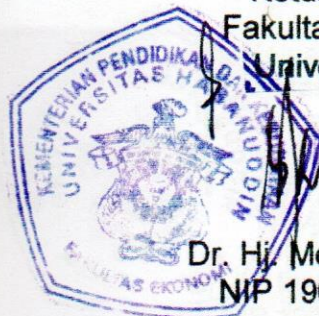
Pembimbing I

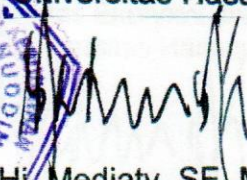
  
Dr. Alimuddin, SE, MM, Ak  
NIP 195912081986011003

Pembimbing II

  
Dra. Aini Indrijawati, M.Si, Ak  
NIP 196811251994122002

Ketua Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



  
Dr. Hi. Mediaty, SE, M.Si, Ak., CA  
NIP 196509251990022001

# SKRIPSI

## ANALISIS PENYUSUNAN ANGGARAN BELANJA DAERAH BERBASIS KINERJA PADA BIRO UMUM DAN PERLENGKAPAN SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI SULAWESI SELATAN

disusun dan diajukan oleh

**FITRA AMALIA NUR**  
**A31107688**

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi  
pada tanggal **30 Oktober 2014** dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,  
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan
1.	Dr. Alimuddin, SE., MM., Ak.	Ketua
2.	Dra. Aini Indrijawati, M.Si., Ak., CA	Sekretaris
3.	Drs. H. Harryanto, M.Com., Ph.D.	Anggota
4.	Dra. Hj. Nurleni, M.Si., Ak., CA	Anggota
5.	Dr. Syamsuddin, SE., M.Si., Ak., CA	Anggota

Tanda Tangan

1. ....  
2. ....  
3. ....  
4. ....  
5. ....



Ketua Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

Dr. Hj. Mediaty, SE., M.Si., Ak., CA  
NIP 19650925 199002 2 001



## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

nama : Fitra Amalia Nur  
NIM : A311 07688  
jurusan / program studi : Akuntansi / Strata Satu S.1

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul :

### **ANALISIS PENYUSUNAN ANGGARAN BELANJA DAERAH BERBASIS KINERJA PADA BIRO UMUM DAN PERLENGKAPAN SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI SULAWESI SELATAN**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 30 Oktober 2014

Yang membuat pernyataan



Fitra Amalia Nur

# PRAKATA

## Bismillahirrahmaanirrahim

Segala puji bagi Allah yang telah melimpahkan rahmat dan petunjuk-Nya sehingga peneliti mampu menyelesaikan tugas akhir berupa skripsi berjudul "**Analisis Penyusunan Anggaran Belanja Daerah Berbasis Kinerja pada Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.**" sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana serta menjadi aplikasi pengetahuan dan ilmu peneliti selama berada di bangku kuliah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, maka peneliti sangat mengharapkan kritik dan saran yang dapat membangun sehingga membuat skripsi ini menjadi lebih baik.

Terselesaikannya skripsi ini menorehkan momen suka dan duka di hati peneliti, adanya dukungan semangat serta bimbingan yang sangat bermanfaat dari berbagai pihak membuat skripsi ini terselesaikan utamanya kepada kedua orang tua peneliti yang selalu memberi limpahan kasih sayang, dukungan moral maupun materil dan doa kepada peneliti. Selain itu melalui kesempatan ini peneliti mengucapkan banyak terima kasih setulus-tulusnya kepada :

1. Ibu Dr. Hj. Mediaty, SE. M.Si., Ak., CA., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Dr. Alimuddin, SE., MM., Ak., CA Sebagai dosen pembimbing I dan Ibu Dra. Aini Indrijawati, M.Si., Ak., CA selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktunya untuk membantu, membimbing dan mengarahkan peneliti kearah penyempurnaan skripsi ini.

3. Segenap dosen pengajar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin atas didikan, ilmu, dan pengetahuan yang telah diberikan kepada peneliti selama duduk di bangku kuliah.
4. Kepala Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan beserta staf pegawai yang telah memberikan izin dan memberikan data-data sesuai dengan keperluan penyusunan skripsi ini.
5. Suami dan anak-anakku serta keluarga yang tercinta yang telah memberikan supportnya kepada peneliti hingga dapat menyelesaikan studi ini.
6. Teman-teman, terima kasih atas dorongan semangat dan kebersamaan yang tidak terlupakan.

Akhir kata, peneliti mengharapkan skripsi ini dapat memberikan manfaat dan berharap skripsi ini dapat bermanfaat. Semoga Allah SWT memberi lindungan bagi kita semua.

Makassar, 30 Oktober 2014

**Fitra Amalia Nur**

## **ABSTRAK**

### **Analisis Penyusunan Anggaran Belanja Daerah Berbasis Kinerja pada Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan**

### ***Analysis of Budgetary Expenditure on Performance Based Regional Bureau and Secretariat Equipment area in South Sulawesi Province***

Fitra Amalia Nur  
Alimuddin  
Aini Indrijawati

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penyusunan anggaran belanja daerah berbasis kinerja pada Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Untuk mengaplikasikan tujuan tersebut maka digunakan metode analisis deskriptif komparatif yakni menguraikan pelaksanaan penyusunan anggaran belanja daerah berbasis kinerja yang diterapkan oleh Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa pelaksanaan proses penyusunan anggaran khususnya pada Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan diawali dengan membuat rencana kerja dengan menentukan prioritas dan plafon anggaran sementara. Dan prioritas dan plafon anggaran sementara dijadikan sebagai dasar dalam membuat rencana kerja dan anggaran sementara dalam pelaksanaan anggaran. Berdasarkan hasil analisis penyusunan anggaran berbasis kinerja khususnya pada Biro Umum dan Perlengkapan Setda Provinsi Sulawesi Selatan menunjukkan bahwa setiap kegiatan telah dilakukan dengan baik, selain itu sumber dana yang sudah ditentukan dalam analisis belanja sudah sesuai dan efektif.

**Kata Kunci:** Penyusunan anggaran belanja daerah berbasis kinerja

*The purpose of this study was to determine the regional budgeting based on performance on General Affairs and Supplies South Sulawesi Provincial Secretariat. For that purpose it is used to apply the methods of comparative descriptive analysis that outlines the preparation of the implementation of performance-based state budget adopted by the General Affairs and Supplies.*

*Based on the results of the analysis indicate that the implementation of the budget process, especially at the General Affairs and Supplies South Sulawesi Provincial Secretariat begins with a work plan to determine priorities and budget ceilings while. And priorities and budget ceilings while used as a basis for making a work plan and budget in budget execution. Based on the analysis of performance-based budgeting in particular the General Affairs and Supplies South Sulawesi Provincial Secretariat indicate that each activity has been done well, but it is a source of funds that have been determined in the analysis of expenditure is appropriate and effective.*

**Keywords:** *Preparation of state budget based on performance*



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
 BAB I PENDAHULUAN .....	 1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	3
1.3. Tujuan Penelitian .....	3
1.4. Kegunaan Penelitian .....	3
1.5. Sistematika Penulisan .....	4
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	 6
2.1. Landasan Teori .....	6
2.1.1 Pengertian Anggaran.....	6
2.1.2 Tujuan Anggaran dan Manfaat .....	10
2.1.3 Fungsi Anggaran.....	13
2.1.4 Tahapan Penyusunan Rancangan Anggaran Daerah .....	14
2.1.5 Anggaran Berbasis Kinerja ( <i>Performance Budget</i> ).....	20
2.1.6 Pengertian Kinerja .....	25
2.1.7 Pengertian APBD .....	27
2.2. Tinjauan Empirik .....	33
2.3. Kerangka Pikir .....	34
 BAB III METODE PENELITIAN .....	 36
3.1. Lokasi Penelitian .....	36
3.2. Metode Pengumpulan Data .....	36

3.3. Jenis dan Sumber Data .....	37
3.4. Metode Analisis .....	38
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	39
4.1. Hasil Peneiltian .....	39
4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	39
4.1.2 Visi dan Misi .....	40
4.1.3 Struktur Organisasi .....	40
4.1.4 Uraian Tugas .....	42
4.2. Pembahasan .....	45
4.2.1. Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja .....	45
4.2.2. Analisis Efektivitas Pelaksanaan Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja .....	48
 BAB V PENUTUP .....	63
5.1. Kesimpulan .....	63
5.2. Saran-saran .....	63
DAFTAR PUSTAKA .....	65
LAMPIRAN .....	67

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 Perbandingan Harga Satuan Berdasarkan RKA dan DPA dengan standar Harga dalam Kegiatan Surat Menyurat Selama Tahun 2012 .....	50
4.2. Perbandingan Standar Harga, Harga Satuan RKA dan DPA dalam Kegiatan Surat Menyurat Selama Tahun 2013 .....	51
4.3. Target Kinerja Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja pada kegiatan Surat Menyurat .....	52
4.4. Besarnya Tingkat Capaian Kinerja dalam Kegiatan Surat Menyurat .....	53
4.5. Analisis Penilaian Kinerja Kegiatan Surat Menyurat Tahun 2012 .....	53
4.6. Analisis Penilaian Kinerja Kegiatan Surat Menyurat Tahun 2013...	54
4.7. Analisis Perbandingan Standar Harga, RKA dan DPA untuk Kegiatan Penyediaan Jasa Peralatan dan Perlengkapan Kantor Tahun 2012 .....	55
4.8. Perbandingan Standar Harga, RKA dan DPA Pelaksanaan kinerja Penyediaan Jasa Peralatan dan Perlengkapan Kantor Tahun 2013 .....	56
4.9. Analisis Kinerja Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja Unit Kegiatan Penyediaan Jasa Peralatan dan Perlengkapan Kantor tahun 2012 .....	57
4.10. Penilaian Kinerja Pelaksanaan Penyediaan Jasa Peralatan dan Perlengkapan Kantor Tahun 2013 .....	58
4.11. Perbandingan Standar Harga, RKA dan DPA dalam kegiatan Penyediaan Jasa Administrasi Keuangan selama tahun 2012 ... ..	59
4.12. Perbandingan Standar Harga, Harga Satuan menurut RKA dan DPA dalam kegiatan Penyediaan Jasa Administrasi Keuangan selama tahun 2013 .....	60
4.13. Penilaian Kinerja dalam Pelaksanaan Kegiatan Penyediaan Jasa Administrasi Keuangan Tahun 2012 .....	61
4.14. Penilaian Kinerja dalam Pelaksanaan Kegiatan Penyediaan Jasa Administrasi Keuangan Tahun 2013 .....	62

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pikir .....	35
4.1 Struktur Organisasi Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan .....	42
4.2. Alur Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja pada Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan .....	46

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1	BIODATA .....	68



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Bergesernya paradigma manajemen pemerintahan dalam dua decade terakhir yaitu dari erorientasi proses menjadi berorientasi hasil telah ikut mereformasi sistem pengelolaan keuangan negara baik di negara maju maupun negara berkembang, termasuk Indonesia. Reformasi pengelolaan keuangan negara di Indonesia yang diawali dengan keluarnya Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara telah membawa banyak perubahan mendasar dalam pengelolaan keuangan negara. Perubahan mendasar tersebut diantaranya adalah diperkenalkannya pendekatan penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) dalam penyusunan anggaran pemerintah (<http://google.co.id>).

Sejalan dengan itu, dalam kerangka otonomi daerah, Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah membuka peluang bagi daerah untuk mengembangkan dan membangun daerahnya sesuai dengan kebutuhan dan prioritas masing-masing. Kedua undang-undang ini membawa konsekuensi bagi daerah dalam bentuk pertanggungjawaban atas pengalokasian dana yang dimiliki dengan cara yang efektif dan efisien. Pengalokasian dana yang efektif mengandung arti bahwa setiap pengeluaran yang dilakukan pemerintah mengarah pada pencapaian sasaran dan tujuan stratejik yang dimuat dalam dokumen perencanaan stratejik daerah. Sedangkan, pengalokasian dana yang efisien mengandung arti bahwa pencapaian sasaran dan tujuan stratejik tersebut telah menggunakan

sumberdaya yang paling minimal dengan tetap mempertahankan tingkat kualitas yang direncanakan.

Pengalokasian pengeluaran yang efektif dan efisien tersebut dapat diwujudkan dengan penerapan *performance-based budgeting* dalam penyusunan anggaran pemerintah daerah. Di Indonesia, berbagai peraturan dan pedoman telah diterbitkan terkait dengan penerapan penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) pada pemerintah daerah.

Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*) adalah penyusunan anggaran yang didasarkan atas perencanaan kinerja, yang terdiri dari program dan kegiatan yang akan dilaksanakan serta indikator kinerja yang ingin dicapai oleh suatu entitas anggaran (*budget entity*). Dengan penyusunan anggaran berbasis kinerja diharapkan rencana dan program-program pembangunan yang disusun dapat mengarah kepada terwujudnya sasaran yang telah ditetapkan, dicapainya hasil yang optimal dari setiap investasi yang dilakukan guna meningkatkan kualitas pelayanan publik, tercapainya efisiensi serta peningkatan produktifitas di dalam pengelolaan sumberdaya dan peningkatan kualitas produk serta jasa untuk mewujudkan kesinambungan pembangunan dan kemandirian nasional mendukung alokasi anggaran terhadap prioritas program dan kegiatan yang akan dilaksanakan (<http://google.co.id>).

Berkaitan dengan penyusunan anggaran yang berbasis kinerja, maka yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Dimana dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja dianggap belum efektif. Alasannya karena belanja daerah yang digunakan tidak sesuai dengan anggaran belanja daerah. Oleh karena itulah perlu dilakukan penilaian faktor-faktor yang menyebabkan tidak sesuai nya belanja daerah yang telah ditetapkan oleh Badan Pengelolaan

Keuangan Daerah. Hal ini yang mendasari peneliti tertarik memilih judul :  
**“Analisis Penyusunan anggaran Belanja Daerah Berbasis Kinerja pada Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.”**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut "Bagaimanakah penerapan anggaran belanja daerah berbasis kinerja pada Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan?".

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penyusunan anggaran belanja daerah berbasis kinerja pada Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **1. Bagi Peneliti**

Penelitian ini bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan menambah wawasan penulis dalam bidang akuntansi, khususnya yang berkaitan dengan penyusunan anggaran belanja daerah yang berbasis kinerja.

#### **2. Bagi Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan**

Penelitian ini dapat menjadi bahan informasi dan sebagai tambahan bahan referensi juga perbaikan kinerja keuangan dimasa yang akan datang.

### 3. Bagi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin

Sebagai bahan referensi dan bacaan untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

### 4. Bagi Pihak Lain

Sebagai bahan perbandingan yang berguna dalam menambah pengetahuan, khususnya yang berminat dengan pembahasan mengenai penyusunan anggaran belanja daerah berbasis kinerja yang sesuai dengan Undang-Undang No.17 Tahun 2003.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini terdiri dari enam bab, setiap bab dapat dirinci ke dalam sub-sub bab yang relevan dengan pembahasan bab. Secara garis besar, terdiri dari bab dengan urutan sebagai berikut:

### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tentang tinjauan teori, tinjauan empirik dan kerangka pikir.

### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang daerah dan waktu penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, metode analisis.

### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan sejarah berdirinya Kantor Biro Umum dan Perlengkapan Provinsi Sulawesi Selatan, struktur organisasi, job deskription dan pembahasan mengenai analisis penyusunan

anggaran belanja daerah berbasis kinerja pada Biro Umum dan Perlengkapan Provinsi Sulawesi Selatan.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN SARAN

Bab ini merupakan bab penutup yang berisikan kesimpulan dan saran saran.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Anggaran**

Anggaran merupakan kebutuhan yang sangat penting bagi perusahaan, baik yang bertujuan mencari laba maupun nonlaba termasuk perusahaan jasa, perusahaan dagang dan perusahaan industri. Perusahaan memerlukan rencana berupa anggaran sebelum beroperasi, sehingga jelas misi dan target yang akan dicapai pada periode berikutnya. Bagi pimpinan perusahaan, anggaran merupakan sarana untuk keperluan rencana, koordinasi, pengawasan dan pengendalian.

Untuk lebih memahami pengertian anggaran beberapa ahli mengemukakan pendapatnya sebagai berikut (<http://google.co.id>) :

1. Garrison, Norren and Brewer (2007:4), "Anggaran adalah rencana terperinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya selama suatu periode waktu tertentu".
2. Bastian (2006:163) anggaran dapat diinterpretasikan sebagai paket pertanyaan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode yang akan datang.
3. Freeman dalam Deddi Nordiawan (2008:19) bahwa : Anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya pada kebutuhan-kebutuhan yang terbatas.
4. Anggaran menurut Munandar (2007:1) adalah "Business Budget (anggaran perusahaan) atau budget (anggaran) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan

dalam satuan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.

Rencana yang disusun dinyatakan dalam bentuk unit moneter, maka anggaran sering kali disebut juga dengan rencana keuangan. Anggaran adalah satuan kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting arti segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam satuan uang, sehingga dapat diukur pencapaian efisiensi dan efektivitas dari kegiatan yang dilakukan. Penganggaran merupakan komitmen manajemen yang terkait dengan harapan manajemen tentang pendapatan, biaya dan beragam transaksi keuangan dalam jangka waktu tertentu di masa yang akan datang.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran memiliki beberapa ciri antara lain rencana, seluruh kegiatan organisasi, dinyatakan dalam moneter, dan jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang.

#### 1. Rencana

Anggaran merupakan suatu rencana yang menggambarkan mengenai kegiatan perusahaan di masa yang akan datang.

#### 2. Mencakup seluruh kegiatan

Anggaran akan dijadikan sebagai pendoman kerja dan juga sebagai sebagai alat kerja serta alat pengendalian, maka anggaran harus dapat mencakup semua kegiatan yang akan dilaksanakan oleh semua bagian yang ada diperusahaan. Apabila ada sebagian dari kegiatan perusahaan yang tidak mencakup dalam anggaran, berarti ada sebagian kegiatan yang tidak mempunyai pendoman atau arah.

#### 3. Dinyatakan dalam satuan moneter

Unit moneter ini sangat dibutuhkan, mengingat bahwa setiap unit masing-masing berbeda seperti misalnya bahan baku menggunakan satuan berat (kg), satuan panjang (m), satuan isi (l), tenaga kerja menggunakan satuan

kerja (misalnya harian). Dengan unit moneter dapatlah diseragamkan semua satuan yang berbeda tersebut, sehingga perbedaan antara yang di rencanakan dengan yang direalisasikan memungkinkan untuk dijumlahkan, diperbandingkan serta dianalisa lebih lanjut.

4. Jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang

Anggaran harus menunjukan secara jelas jangka waktu berlakunya angka-angka tersebut, agar dapat mempermudah penilaian pencapaian apa yang telah memungkinkan untuk dicapai, sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Anggaran diperlukan tentunya karena mempunyai tujuan dan manfaat.

Anggaran dihasilkan oleh proses penyusunan anggaran. Pemakaian anggaran memberikan beberapa keunggulan pada organisasi atau unit organisasi yang memakainya, menurut Supriyono dan Mulyadi (2002:94) sebagai berikut :

1. Menyediakan suatu pendekatan disiplin untuk menyelesaikan masalah.
2. Membantu manajemen membuat studi awal terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi dan membiasakan manajemen untuk mempelajari dengan seksama suatu masalah sebelum diputuskan.
3. Menyediakan cara-cara untuk memformalisasi usaha perencanaan.
4. Menutup kemacetan potensial sebelum kemacetan tersebut terjadi.
5. Mengembangkan iklim "sadar laba" dalam perusahaan, mendorong sikap kesadaran terhadap pentingnya biaya dan memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber perusahaan.
6. Membantu mengkoordinasikan dan mengintegrasikan penyusunan rencana operasi berbagai bagian yang ada pada organisasi sehingga keputusan akhir dan rencana-rencana tersebut dapat terintegrasi dan komprehensif.

7. Memberikan kesempatan kepada organisasi untuk meninjau kembali secara sistematis terhadap kebijaksanaan dan pedoman dasar yang sudah ditentukan.
8. Mengkoordinasikan, menghubungkan, dan membantu mengarahkan investasi dan semua usaha-usaha organisasi ke saluran yang paling menguntungkan.
9. Mendorong suatu standar prestasi yang tinggi dengan membangkitkan semangat bersaing yang sehat, menimbulkan perasaan berguna, dan menyediakan perangsang (insentif) untuk pelaksanaan yang efektif.
10. Menyediakan tujuan atau sasaran yang merupakan alat pengukur atau standar untuk mengukur prestasi dan ukuran pertimbangannya manajemen dan sikap eksekutif secara individual.

Meskipun anggaran memiliki banyak keunggulan, namun anggaran juga memiliki beberapa keterbatasan Supriyono dan Mulyadi (2002:95) sebagai berikut:

1. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi yang ketepatannya tergantung kepada kemampuan pengestimasi atau pemroyeksi. Ketidaktepatan estimasi mengakibatkan manfaat perencanaan tidak dapat dicapai.
2. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada kondisi dan asumsi tertentu. Jika kondisi dan asumsi yang mendasarinya berubah maka perencanaan dan anggaran harus dikoreksi.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen hanya jika semua pihak, terutama para manajer, terus bekerja sama secara terkoordinasi dan berusaha mencapai tujuan.
4. Perencanaan dan anggaran tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan "pertimbangan" manajemen.

Agar anggaran dapat memanfaatkan keunggulannya sebaik mungkin dan menekan keterbatasan sekecil mungkin maka anggaran yang baik memerlukan syarat-syarat yang harus dipenuhi Supriyono dan Mulyadi (2002:94) sebagai berikut :

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggungjawab yang tegas.

2. Adanya sistem akuntansi yang memadai

Sistem akuntansi yang memadai meliputi: a) penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung penyimpangannya, b) pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran, c) laporan didasarkan kepada akuntansi pertanggungjawaban.

3. Adanya penelitian dan analisis

Penelitian dan analisa diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisa prestasi.

4. Adanya dukungan para pelaksana

Anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun bawah.

### **2.1.2 Tujuan Anggaran dan Manfaat Anggaran**

Pada dasarnya bahwa tujuan pokok anggaran adalah memprediksi transaksi dan kejadian finansial serta nonfinansial di masa yang akan datang, dan mengembangkan setiap informasi yang akurat dan bermakna bagi penerima anggaran.



Menurut Nooraini (2004) tujuan disusunnya anggaran adalah sebagai berikut :

1. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana.
2. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
4. Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
5. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
6. Untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Adapun tujuan di bidang planning adalah:

1. Membantu manajemen meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan aktivitas yang akan dilaksanakan,
2. Membantu mengarahkan seluruh sumber daya yang ada di perusahaan dalam menentukan arah atau aktivitas yang paling menguntungkan,
3. Membantu arah atau menunjang kebijaksanaan perusahaan,
4. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia,
5. Membantu pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif.

Adapun tujuan anggaran di bidang coordinating adalah:

1. Membantu mengkoordinir faktor sumber daya manusia dengan perusahaan,
2. Membantu menilai kesesuaian antara rencana aktivitas perusahaan dengan keadaan lingkungan usaha yang dihadapi,

3. Membantu menempatkan pemakaian modal pada saluran-saluran yang menguntungkan sesuai dan seimbang dengan program perusahaan,
4. Membantu mengetahui kelemahan dalam organisasi.

Adapun tujuan anggaran di bidang controlling adalah:

1. Membantu mengawasi kegiatan dan pengeluaran
2. Membantu mencegah pemborosan,
3. Membantu menetapkan standar baru,
4. Manfaat dan Kelemahan Anggaran

Anggaran mempunyai banyak manfaat antara lain :

1. Anggaran merupakan alat komunikasi bagi rencana manajemen kepada seluruh organisasi,
2. Anggaran memaksa manajer untuk memikirkan dan merencanakan masa depan. Tanpa penyusunan anggaran, maka akan terlalu banyak manajer yang harus menghabiskan waktunya mengatasi berbagai masalah darurat,
3. Proses penganggaran merupakan alat alokasi sumber daya pada berbagai bagian dalam organisasi agar dapat digunakan seefektif mungkin,
4. Proses penganggaran dapat mengungkap adanya potensi masalah sebelum masalah terjadi,
5. Anggaran mengkoordinasikan aktivitas seluruh organisasi dengan cara mengintegrasikan rencana dari berbagai bagian, penganggaran ikut memastikan agar setiap orang dalam organisasi menuju tujuan yang sama,
6. Anggaran menentukan tujuan dan sasaran yang dapat dijadikan tolak ukur untuk mengevaluasi kinerja selanjutnya.

Adapun kelemahan anggaran antara lain adalah:

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan asumsi, sehingga mengandung unsur ketidak pastian,

2. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (comprehensif) dan akurat,
3. Pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengerutu dan menentang, sehingga pelaksanaan anggaran menjadi kurang efektif,
4. Seringkali keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran mengalami perkembangan yang jauh berbeda dari pada yang direncanakan hal ini berarti diperlukan pemikiran untuk penyesuaian,
5. Karena penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, maka secara potensial dapat menimbulkan persoalan-persoalan hubungan kerja yang menghambat proses pelaksanaan anggaran.

### 2.1.3 Fungsi Anggaran

Menurut Deddi Nordiawan, dkk (2008:20) anggaran memiliki fungsi, yaitu :

1. Anggaran sebagai alat perencanaan  

Dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan kearah mana kebijakan akan dibuat.
2. Anggaran sebagai alat pengendalian  

Dengan adanya anggaran, organisasi sektor publik dapat menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*) atau adanya penggunaan dana yang tidak semestinya (*misspending*)
3. Anggaran sebagai alat kebijakan  

Melalui anggaran, organisasi sektor publik dapat menentukan arah atau kebijakan tertentu.
4. Anggaran sebagai alat politik  

Dalam organisasi sektor publik, komitmen pengelola dalam melaksanakan program-program yang telah dijanjikan dapat dilihat melalui anggaran.

#### 5. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi

Melalui dokumen anggaran yang komprehensif, sebuah bagian, unit kerja, atau departemen yang merupakan sub organisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan juga apa yang akan dilakukan oleh bagian/unit kerja lainnya.

#### 6. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja

Anggaran adalah suatu ukuran yang bisa menjadi patokan apakah suatu bagian/unit kerja telah memenuhi target, baik berupa terlaksananya aktivitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya.

#### 7. Anggaran sebagai alat motivasi

Anggaran dapat digunakan sebagai alat komunikasi dengan menjadikan nilai-nilai nominal yang tercantum sebagai target pencapaian.

### **2.1.4 Tahapan Penyusunan Rancangan Anggaran Daerah**

Undang-undang Nomor 17 tahun 2003 menetapkan tahapan penyusunan anggaran daerah sebagai berikut :

1. Pemerintah daerah menyampaikan kebijakan umum anggaran (KUA) tahun anggaran berikutnya sejalan dengan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), sebagai landasan penyusunan RAPBD kepada DPRD selambat-lambatnya pertengahan Juni tahun berjalan.
2. DPRD membahas kebijakan umum APBD yang diajukan oleh pemerintah daerah dalam pembicaraan pendahuluan RAPBD tahun anggaran berikutnya.
3. Berdasarkan kebijakan umum APBD yang telah disepakati dengan DPRD, pemerintah daerah bersama DPRD membahas prioritas dan plafon anggaran sementara (PPAS) untuk dijadikan acuan bagi setiap SKPD.

4. Dalam rangka penyusunan RAPBD, kepala SKPD selaku pengguna anggaran menyusun rencana kerja dan anggaran SKPD tahun berikutnya.
5. Rencana kerja SKPD disusun dengan pendekatan berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai.
6. Rencana kerja dan anggaran SKPD disampaikan kepada DPRD untuk dibahas dalam pembicaraan pendahuluan RAPBD.
7. Hasil pembahasan RKA disampaikan kepada pejabat pengelola keuangan daerah (PPKD) sebagai bahan penyusunan rancangan peraturan daerah tentang APBD tahun berikutnya.
8. Pemerintah daerah mengajukan rancangan peraturan daerah tentang APBD, disertai penjelasan dan dokumen-dokumen pendukungnya kepada DPRD pada minggu pertama bulan Oktober tahun sebelumnya.
9. DPRD rapat Penerimaan dan pengeluaran dalam rancangan peraturan daerah tentang PBD.
10. Pengambilan keputusan oleh DPRD mengenai rancangan peraturan daerah tentang APBD dilakukan selambat-lambatnya satu bulan sebelum tahun anggaran yang bersangkutan dilaksanakan.

Rencana kerja pemerintah daerah adalah rencana pembangunan jangka menengah (RPJM) daerah dan mengacu pada rencana pembangunan jangka panjang (RPJP) yang memuat rancangan kerangka ekonomi daerah, prioritas pembangunan daerah, rencana kerja dan pendanaannya, baik yang dilaksanakan langsung oleh pemerintah daerah maupun yang ditempuh dengan mengajukan usul yang mengakibatkan perubahan jumlah (RKPD) merupakan penjabaran dari rencana pembangunan jangka menengah (RPJM) daerah dan mengacu pada rencana pembangunan jangka panjang (RPJP) yang memuat rancangan kerangka ekonomidaerah, prioritas pembangunan daerah, rencana

kerja dan pendanaannya, baik yang dilaksanakan langsung oleh pemerintah daerah maupun yang ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat. Urutan kegiatan penyusunan RKPD adalah sebagai berikut:

1. Penyiapan rancangan awal RKPD;
2. Penyiapan rancangan rencana kerja;
3. Musyawarah perencanaan pembangunan;
4. Penyusunan rancangan akhir RKPD.

Rancangan pembangunan (musrenbang) yang diselenggarakan oleh kepala Bappeda sesuai tingkatan wilayah (musrenbang tingkat kelurahan, kecamatan, kota/kabupaten, propinsi). Kepala Bappeda menyusun rancangan akhir RKPD berdasarkan hasil musrenbang dan ditetapkan dengan peraturan kepala daerah.

Kebijakan umum dan anggaran merupakan hasil pembahasan sasaran dan kebijakan daerah dalam satu tahun anggaran yang disepakati bersama oleh pemerintah daerah, DPRD dengan komponen masyarakat dengan berpedoman pada kebijakan pemerintah pusat dan rencana strategis daerah. KUA merupakan penjabaran rencana strategis daerah (Renstrada) yang berisikan visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, program dan kegiatan strategis.

Menurut Subarsono (2005:33) ada sejumlah kriteria yang harus diperhatikan dalam proses formulasi arah dan kebijakan umum, yaitu :

1. Memuat sasaran dan penyusunan rancangan APBD dalam satu tahun anggaran.
2. Merupakan penjabaran visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, program dan kegiatan strategis dalam satu tahun anggaran yang telah disesuaikan dengan perkembangan kebutuhan dan keinginan masyarakat.
3. Disusun dan disepakati bersama antara pemerintah daerah dengan DPRD.

4. Memberikan fleksibilitas untuk dijabarkan lebih lanjut dan memberi peluang untuk pengembangan kreativitas pelaksananya.
5. Mempertimbangkan estimasi kapasitas keuangan daerah sehingga relatif lebih rasional dan dapat dicapai selama satu tahun anggaran.

Rencana strategis merupakan analisis untuk menempatkan posisi suatu organisasi dimasa yang akan datang. Withtaker (1995:11) dalam Widodo (2001:127) mengemukakan *“strategic planning is concerned with both the definition of goals and objectives for an organization and the design of functional policies, plans, and organizational structure and systems to achieve those objectives”*. Perencanaan strategis berkaitan dengan perumusan tujuan dan sasaran organisasi dan merancang kebijakan fungsional, rencana, dan sistem dan struktur organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi tadi.

Lembaga Administrasi Negara (2000:3), mengatakan bahwa dalam merumuskandan mempersiapkan perencanaan strategik, organisasi harus :

1. Menentukan visi, misi, tujuan, dan sasaran yang akan dicapai.
2. Mengenali lingkungan dimana organisasi mengimplementasikan terutama suasana pelayanan yang wajib diselenggarakan oleh organisasi kepada masyarakat.
3. Melakukan berbagai analisis yang bermanfaat dalam positioning organisasi dalam percaturan memperebutkan kepercayaan publik.
4. Mempersiapkan semua faktor penunjang yang mencapai keberhasilan operasional organisasi.
5. Menciptakan sistem umpan balik untuk mengetahui implementasi perencanaan strategik.

Visi cenderung diartikan sebagai sebuah mimpi organisasi karena visi seringdibuat dengan bahasa yang muluk-muluk dan tidak rasional. Widodo

(2001:133) mendefenisikan bahwa “visi adalah cara pandang jauh ke depan kemana instansi pemerintah harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif dan inovatif”. Dengan demikian visi merupakan gambaran posisi ideal suatu organisasi dimasa yang akan datang.

Selanjutnya Widodo (2001:134) menyatakan “misi adalah suatu yang harus dilaksanakan oleh instansi pemerintah agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik”. Misi merupakan pernyataan tentang tujuan organisasi yang diwujudkan dalam produk dan pelayanan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi kelompok masyarakat, nilai yang dapat diperoleh, serta aspirasi dan cita-cita di masa mendatang.

Prioritas dan plafon anggaran sementara (PPAS) berisikan plafon program untuk setiap urusan. Berdasarkan kebijakan umum APBD yang telah disepakati, pemerintah daerah menyusun rancangan PPAS dengan tahapan sebagai berikut:

- a) Menentukan skala prioritas untuk urusan wajib dan urusan pilihan;
- b) Menentukan urutan program untuk masing-masing urusan;
- c) Menyusun plafon anggaran untuk masing-masing program. Kepala daerah menyampaikan rancangan PPAS kepada DPRD untuk dibahas paling lambat minggu kedua bulan Juli tahun anggaran berjalan.

Selanjutnya panitia anggaran DPRD membahas PPAS dengan tim anggaran eksekutif untuk menyepakati PPAS menjadi prioritas dan plafon anggaran (PPA) paling lambat akhir bulan Juli tahun anggaran berjalan. Tim anggaran eksekutif selanjutnya menyusun pedoman penyusunan rencana kerja dan anggaran satuan kerja perangkat daerah (RKA-SKPD) berdasarkan nota kesepakatan KUA dan PPAS. Pedoman penyusunan RKA-SKPD mencakup :



a. PPA

Pendapatan dan pembiayaan.

b. Sinkronisasi program

berkenaan sesuai dengan standar pelayanan minimal yang ditetapkan.

c. Batas waktu penyampaian RKA-SKPD kepada PPKD.

d. Hal-hal lainnya yang perlu mendapatkan perhatian dari SKPD terkait dengan prinsip-prinsip peningkatan efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas penyusunan anggaran dalam rangka pencapaian prestasi kerja.

e. Dokumen sebagai lampiran meliputi KUA, PPA, kode rekening APBD, format RKA-SKPD, analisis standar belanja, dan standar satuan harga.

RKA-SKPD disusun dengan menggunakan pendekatan kerangka pengeluaran jangka menengah daerah, penganggaran terpadu, dan penganggaran berdasarkan prestasi kerja. Pendekatan kerangka pengeluaran jangka menengah dilaksanakan dengan menyusun prakiraan maju. Prakiraan maju berisi perkiraan kebutuhan anggaran untuk program dan kegiatan yang direncanakan dalam tahun anggaran berikutnya dari tahun anggaran yang direncanakan.

Pendekatan penganggaran terpadu dilakukan dengan memadukan seluruh proses perencanaan dan penganggaran di lingkungan SKPD untuk menghasilkan rencana kerja dan anggaran. Pendekatan penganggaran berdasarkan prestasi kerja, dilakukan dengan memerhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan output yang diharapkan dari kegiatan dan hasil yang diharapkan dari program termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan output tersebut.

### 2.1.5 Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Budget*)

Kegiatan yang dilakukan pemerintah dalam transaksi-transaksi anggaran merupakan bagian dari kegiatan perencanaan dan pengawasan. Pengertian anggaran menurut Anggarini dan Hendra (2010:97) adalah “alat bagi pemerintah daerah untuk mengarahkan dan menjamin kesinambungan pembangunan, serta meningkatkan kualitas hidup masyarakat”.

Menurut Shim & Siegel (2001) anggaran harus terorganisasi rapi, jelas, dan komprehensif (*comprehensive*). Angka-angka yang muncul dalam anggaran harus berada pada batas-batas tertentu berdasarkan hasil yang diperoleh sebelumnya, kecenderungan yang ada, persaingan, perekonomian, tingkat pertumbuhan yang diinginkan, prospek, dan kendala peralatan (equipment) atau tenaga kerja. Harus terdapat juga integrasi antara persiapan anggaran, pengkajian, dan persetujuan. Proses penganggaran harus terbuka, tidak emosional, dan tidak dicampuri tekanan politis.

Angka-angka yang termuat dalam anggaran tidak boleh terlalu ketat (yang dapat membuat karyawan tertekan dan membenci manajemen), namun tidak juga terlalu longgar (karyawan akan bermalas-malasan). Anggaran haruslah realistis, dapat dicapai, dan terdokumentasi dengan baik.

Mardiasmo (2002:61) menyatakan bahwa “anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial sedangkan penganggaran adalah proses atau metoda untuk mempersiapkan suatu anggaran”. Sementara menurut Bastian (2006) “anggaran dapat diinterpretasikan sebagai paket pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode yang akan datang”.

Baik Mardiasmo maupun Bastian menyatakan bahwa anggaran memiliki batas waktu. Hal ini untuk memudahkan para pihak yang berkompeten dalam penyusunan anggaran dalam melakukan estimasi yang akurat serta mengevaluasi pelaksanaan anggaran. Mardiasmo (2002:106) mengemukakan bahwa prinsip-prinsip pokok dalam penganggaran dan manajemen keuangan daerah antara lain sebagai berikut :

1. Komprehensif dan disiplin. Anggaran daerah adalah satu-satunya mekanisme yang akan menjamin terciptanya disiplin pengambilan keputusan. Karenanya, anggaran daerah harus disusun secara komprehensif, yaitu menggunakan pendekatan yang holistik dalam diagnosa permasalahan yang dihadapi, analisis keterkaitan antar masalah yang mungkin muncul, evaluasi kapasitas kelembagaan yang dipunyai, dan mencari cara-cara terbaik untuk memecahkannya.
2. Fleksibilitas. Sampai tingkat tertentu, pemerintah daerah harus diberi keleluasaan yang memadai sesuai dengan ketersediaan informasi-informasi yang relevan yang dimilikinya.
3. Terprediksi. Kebijakan yang terprediksi adalah faktor penting dalam peningkatan kualitas implementasi anggaran daerah. Sebaliknya, bila kebijakan sering berubah-ubah, seperti metode pengalokasian dana alokasi umum (DAU) yang tidak jelas misalnya, maka daerah akan menghadapi ketidakpastian (uncertainty) yang sangat besar hingga prinsip efisiensi dan efektivitas pelaksanaan suatu program yang didanai oleh anggaran daerah cenderung terabaikan.
4. Kejujuran, tidak hanya menyangkut moral dan etika manusianya tetapi juga menyangkut keberadaan bias proyeksi penerimaan dan pengeluaran.

Sumber bias yang memunculkan ketidakjujuran ini dapat berasal dari aspek teknis dan politis.

5. Informasi, adalah basis kejujuran dan proses pengambilan keputusan yang baik.
6. Transparansi dan akuntabilitas. Transparansi mensyaratkan bahwa perumusan kebijakan memiliki pengetahuan tentang permasalahan dan informasi yang relevan sebelum kebijakan dijalankan. Selanjutnya, akuntabilitas mensyaratkan bahwa pengambilan keputusan berperilaku sesuai dengan mandat yang diterimanya.

Anggaran berbasis kinerja dikenal dalam pengelolaan keuangan daerah sejak diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 105 tahun 2000 yang dalam pasal 8 dinyatakan bahwa APBD disusun dengan pendekatan kinerja. Penerapan anggaran berbasis kinerja pada instansi pemerintah di Indonesia dicanangkan melalui pemberlakuan Undang-undang Nomor 17 tahun 2003 tentang keuangan negara dan diterapkan secara bertahap mulai tahun anggaran 2005.

Menurut Mardiasmo (2002:105) performance budget pada dasarnya adalah sistem penyusunan dan pengelolaan anggaran daerah yang berorientasi pada pencapaian hasil atau kinerja. Kinerja tersebut mencerminkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, yang berarti berorientasi pada kepentingan publik.

Selanjutnya Mardiasmo (2002:132) menyatakan pengertian efisiensi berhubungan erat dengan konsep produktivitas. Pengukuran efisiensi dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara output yang dihasilkan terhadap input yang digunakan (*cost of output*). Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan (hasil guna).

Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai.

Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending wisely*). Proses penyusunan anggaran daerah terlebih dahulu mengakomodir dan menyeleksi kebutuhan masyarakat yang akan dipenuhi dalam jangka waktu tertentu sehingga angka-angka yang tercantum dalam anggaran sebanding dengan pemenuhan atas kebutuhan masyarakat tersebut. Anggaran berbasis kinerja menghendaki terciptanya program dan kegiatan yang baru (inovasi) dan strategi untuk menyalasi keterbatasan sumber daya.

Pendapat lain menyatakan *performance budgeting* adalah suatu struktur anggaran yang (1) terfokus pada aktivitas atau fungsi penciptaan suatu produk atau hasil dan dari mana sumber daya yang digunakannya, serta (2) menunjukkan proses penganggaran yang berupaya mengaitkan antara tujuan organisasi dengan penggunaan sumber dayanya. Dalam hal ini prinsip anggaran terfokus pada peningkatan efisiensi dengan cara pengklasifikasian aktivitas dan pengukuran biaya (Ikhsan, 2006). Dalam penjelasan PP nomor 58 tahun 2005 dinyatakan bahwa anggaran dengan pendekatan kinerja adalah suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau output dari alokasi biaya atau input yang ditetapkan.

Berdasarkan pengertian tersebut, setiap input yang ditetapkan dalam anggaran harus dapat diukur hasilnya dan pengukuran hasil bukan pada besarnya dana yang telah dihabiskan sebagaimana yang dilaksanakan pada sistem penganggaran tradisional (*line-item & incremental budget*) tetapi berdasarkan pada tolok ukur kinerja yang telah ditetapkan.

Menurut Permendagri Nomor 13 tahun 2006 pengertian anggaran berbasis kinerja adalah :

1. Suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan alokasi biaya atau input yang ditetapkan.
2. Didasarkan pada tujuan dan sasaran kinerja. Anggaran dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan.
3. Penilaian kinerja didasarkan pada pelaksanaan *value for money* dan efektivitas anggaran.
4. Anggaran kinerja merupakan program dan tolok ukur (indikator) kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program.

Bastian (2006:171) anggaran yang berorientasi pada kinerja adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada '*output*' organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi dan rencana strategis organisasi. '*Performance budgeting*' mengalokasikan sumber daya pada program, bukan pada unit organisasi semata dan memakai '*output measurement*' sebagai indikator kinerja organisasi.

Berdasarkan pengertian anggaran berbasis kinerja menurut Bastian, komponen-komponen visi, misi dan rencana strategis merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari anggaran berbasis kinerja. Dengan demikian penyusunan anggaran berbasis kinerja membutuhkan suatu sistem administrasi publik yang telah ditata dengan baik, konsisten dan terstruktur sehingga kinerja anggaran dapat dicapai berdasarkan ukuran-ukuran yang telah ditetapkan. Melalui pengukuran kinerja, manajemen dapat menentukan keberhasilan dan kegagalan suatu unit organisasi dalam pencapaian sasaran dan tujuan untuk selanjutnya memberikan penghargaan untuk keberhasilan atau hukuman untuk kegagalan.

Untuk dapat mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja secara utuh, terlebih dahulu harus diketahui langkah-langkah dalam penyusunan anggaran sistem yang mencakup kegiatan penyusunan berbasis kinerja. Menurut Ikhsan, dkk (2009:21) langkah-langkah pokok dalam penerapan *performance budgeting* adalah :

1. Pengembangan suatu struktur program atau aktivitas untuk masing-masing badan atau lembaga
2. Memodifikasi sistem akuntansi sehingga biaya untuk masing-masing program dapat ditetapkan;
3. Mengidentifikasi ukuran kinerja pada tingkat aktivitas atau pelaksana;
4. Menghubungkan biaya dengan ukuran kinerja sehingga target biaya dan kinerja dapat ditetapkan
5. Membangun sistem monitoring sehingga penyimpangan (*variance*) antara target dengan kenyataan sebenarnya dapat diketahui.

Langkah-langkah pemograman dan pengukuran kinerja. Program merupakan level klasifikasi pekerjaan yang tertinggi tanggungjawabnya, yang digunakan untuk menetapkan porsi pekerjaan yang harus dihasilkan untuk mencapai produk akhir yang menentukan keberadaan-keberadaan tersebut. Sedangkan aktivitas merupakan bagian dari total pekerjaan dalam suatu program. Aktivitas merupakan sekelompok operasi pekerjaan atau tugas yang pada umumnya dilaksanakan oleh unit administratif terendah dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran program organisasi.

#### **2.1.6 Pengertian Kinerja**

Berdasarkan Undang-undang Nomor 17 tahun 2003, maka penyusunan APBD dilakukan dengan mengintegrasikan program dan kegiatan masing-masing satuan kerja di lingkungan pemerintah daerah untuk mencapai sasaran dan

tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian tercipta sinergi dan rasionalitas yang tinggi dalam mengalokasikan sumber daya yang terbatas untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang tidak terbatas. Hal tersebut juga untuk menghindari duplikasi rencana kerja serta bertujuan untuk meminimalisasi kesenjangan antara target dengan hasil yang dicapai berdasarkan tolok ukur kinerja yang telah ditetapkan.

Widodo (2001:206) mengatakan kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Sedangkan menurut Peraturan Pemerintah nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja instansi Pemerintah menyatakan bahwa kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur.

Bastian (2006:173) mengemukakan *"thepower of performance measurement"*. Dengan demikian, ukuran kinerja dalam anggaran memberikan dorongan kepada para pelaksana anggaran untuk dapat mencapai hasil yang maksimal sesuai ukuran kinerja yang ditetapkan. Kegagalan dalam pencapaian kinerja menjadi satu ukuran untuk melakukan perbaikan pada masa yang akan datang. Sementara keberhasilan atas kinerja membutuhkan suatu penghargaan untuk dapat meningkatkan produktivitas serta untuk mendapatkan dukungan publik terhadap pemerintah.



### 2.1.7 Pengertian APBD

Menurut UU No. 33 tahun 2004, “Anggaran pendapatan dan belanja daerah yang selanjutnya disebut APBD adalah suatu rencana keuangan tahunan daerah yang ditetapkan berdasarkan peraturan daerah tentang APBD”. Menurut Saragih (2003:127), “APBD merupakan suatu gambaran atau tolak ukur penting keberhasilan suatu daerah di dalam meningkatkan potensi perekonomian daerah. Artinya, jika perekonomian daerah mengalami pertumbuhan, maka akan berdampak positif terhadap peningkatan pendapatan daerah (PAD)”. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), adalah rencana keuangan tahunan pemerintahan daerah yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Unsur-unsur APBD menurut Halim (2004:15-16) adalah sebagai berikut:

1. Rencana kegiatan suatu daerah, beserta uraiannya secara rinci
2. Adanya sumber penerimaan yang merupakan target minimal untuk menutupi biaya-biaya sehubungan dengan aktivitas tersebut, dan adanya biaya-biaya yang merupakan batas maksimal pengeluaran-pengeluaran yang akan dilaksanakan
3. Jenis kegiatan dan proyek yang dituangkan dalam bentuk angka,
4. Periode anggaran yang biasanya 1 (satu) tahun.

Sebagai alat pemerintah yang digunakan dalam menggerakkan roda pemerintahan dan pembangunan, anggaran dalam organisasi publik memiliki beberapa fungsi. Menurut Mardiasmo (2002:183) Fungsi utama anggaran Daerah adalah sebagai alat perencanaan, pengendalian, kebijakan fiskal, politik, koordinasi, evaluasi kinerja, memotivasi manajemen, dan menciptakan ruang publik.

1. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan, yang antara lain digunakan untuk:
  - a. Merumuskan tujuan serta sasaran kebijakan sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan,
  - b. Merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta merencanakan alternatif sumber pembiayaannya,
  - c. Mengalokasikan sumber-sumber ekonomi pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun
  - d. Menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategi.
2. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian, yang digunakan antara lain untuk:
  - a. Mengendalikan efisiensi pengeluaran
  - b. Membatasi kekuasaan atau kewenangan Pemda,
  - c. Mencegah adanya overspending, underspending dan salah satu sasaran (*misappropriation*) dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas
  - d. Memonitor kondisi keuangan dan pelaksanaan operasional program atau kegiatan pemerintah.
3. Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi melalui pemberian fasilitas, dorongan, dan koordinasi kegiatan ekonomi masyarakat sehingga mempercepat pertumbuhan ekonomi.
4. Anggaran sebagai alat politik digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tersebut. Anggaran sebagai dokumen politik merupakan bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu. Anggaran

bukan sekedar masalah teknis akan tetapi lebih merupakan alat politik (political tool). Oleh karena itu, penyusunan anggaran membutuhkan political Skill, quality building, keahlian bernegosiasi, dan pemahaman tentang prinsip manajemen keuangan publik. Kegagalan dalam melaksanakan anggaran yang telah disetujui dapat menurunkan kredibilitas atau bahkan menjatuhkan kepemimpinan eksekutif.

5. Anggaran sebagai alat koordinasi antar unit kerja dalam organisasi pemerintah yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran yang disusun dengan baik akan mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Disamping itu, anggaran publik juga berfungsi sebagai alat komunikasi antar unit kerja.
6. Anggaran sebagai alat evaluasi kinerja. Anggaran pada dasarnya merupakan wujud komitmen Pemerintah kepada pemberi wewenang (masyarakat) untuk melaksanakan kegiatan pemerintahan dan pelayanan masyarakat. Kinerja Pemerintah akan dinilai berdasarkan target anggaran yang dapat direalisasikan.
7. Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajemen Pemerintah agar bekerja secara ekonomis, efektif dan efisien dalam mencapai target kinerja. Agar dapat memotivasi pegawai, anggaran hendaknya bersifat *challenging but attainable* atau *demanding but achievable*. Maksudnya, target kinerja hendaknya ditetapkan dalam batas rasional yang dapat dicapai (tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah).
8. Anggaran dapat juga digunakan sebagai alat untuk menciptakan ruang publik (*publicsphere*), dalam arti bahwa proses penyusunan anggaran harus melibatkan seluas mungkin masyarakat. Keterlibatan masyarakat tersebut dapat dilakukan melalui proses penjangkauan aspirasi masyarakat yang hasilnya digunakan sebagai dasar perumusan arah dan kebijakan umum

anggaran. Kelompok masyarakat yang terorganisir umumnya akan mencoba mempengaruhi anggaran untuk kepentingan mereka. Kelompok lain dari masyarakat yang kurang terorganisir akan mempercayakan aspirasinya melalui proses politik yang ada. Jika tidak ada alat untuk menyampaikan aspirasi mereka, maka mereka akan melakukan tindakan-tindakan lain: misal, tindakan massa, melakukan boikot, vandalisme, dan sebagainya.

Salah satu bentuk dari anggaran organisasi publik adalah anggaran pendapatan dan belanja Negara/Daerah (APBN/APBD). Anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) sesuai dengan UU Nomor 17 Tahun 2003 adalah rencana keuangan tahunan pemerintahan Daerah yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Dalam penjelasan UU Nomor 17 Tahun 2003 disebutkan bahwa salah satu upaya memperbaiki proses penganggaran disektor publik adalah penerapan anggaran berbasis prestasi kerjayang memerlukan kriteria pengendalian kinerja dan evaluasi serta untuk menghindari duplikasi negara/lembaga/perangkat Daerah, perlu dilakukan penyatuan sistem akuntabilitas kinerja dalam sistem penganggaran dengan memperkenalkan sistem penyusunan rencana kerja dan anggaran kementerian negara/lembaga/perangkat daerah.

Sejalan dengan upaya untuk menerapkan secara penuh anggaran berbasis kinerja disektor publik, perlu pula dilakukan perubahan klasifikasi anggaran agar sesuai dengan klasifikasi yang digunakan secara internasional. Peraturan pemerintah (2000) menyatakan bahwa Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah selanjutnya disingkat (APBD) adalah suatu rencana keuangan tahunan Daerah sebagai dasar pengelolaan keuangan Daerah dalam tahun anggaran tertentu yang berisi sumber pendapatan dan penggunaan dana pemerintah daerah yang ditetapkan berdasarkan peraturan daerah. APBD pada

hakekatnya merupakan salah satu instrumen kebijakan yang dipakai sebagai alat untuk meningkatkan pelayanan umum dan kesejahteraan masyarakat di daerah. Oleh karena itu, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) dan Pemerintah Daerah harus berupaya secara nyata dan terstruktur guna menghasilkan APBD yang dapat mencerminkan kebutuhan Riil masyarakat sesuai dengan potensi masing-masing Daerah serta dapat memenuhi tuntutan terciptanya anggaran daerah yang berorientasi pada kepentingan dan akuntabilitas publik. Penyusunan anggaran berdasarkan suatu struktur dan klasifikasi tertentu adalah suatu langkah penting untuk mendapatkan sistem penganggaran yang baik dan berfungsi sebagai pedoman bagi pemerintah dan mengelola negara, sebagai alat pengawas bagi masyarakat terhadap kebijaksanaan dan kemampuan pemerintah. Penyusunan anggaran tidak bisa dilepaskan dari karakteristik suatu daerah, untuk dijadikan sebagai dasar pertimbangan dalam pengalokasian anggaran.

Mardiasmo (2000:11) mengatakan bahwa salah satu aspek penting dari pemerintah daerah yang harus diatur secara hati-hati adalah masalah pengelolaan keuangan dan anggaran daerah. Anggaran daerah atau APBD merupakan instrumen kebijakan utama bagi pemerintah daerah, menduduki posisi sentral dalam upaya pengembangan kapabilitas dan efektivitas pemerintah daerah. Anggaran daerah seharusnya digunakan sebagai alat untuk menentukan besarnya pendapatan dan belanja, alat bantu pengambilan keputusan dan perencanaan pembangunan serta alat toritas pengeluaran dimasa yang akan datang dan ukuran standar untuk evaluasi kinerja serta alat koordinasi bagi semua aktifitas pada berbagai unit kerja.

Surat Keputusan Mendagri (2000:1-3) mengatakan bahwa penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) hendaknya mengacu pada norma dan prinsip anggaran.

1. Transparansi dan akuntabilitas anggaran. Transparansi tentang anggaran daerah merupakan salah satu persyaratan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih dan bertanggungjawab. Selain itu setiap dana yang diperoleh, penggunaannya harus dapat dipertanggungjawabkan.
2. Disiplin anggaran. APBD disusun dengan berorientasi pada kebutuhan masyarakat tanpa harus meniggalkan keseimbangan antara pembiayaan penyelenggaraan pemerintah, pembangunan dan pelayanan masyarakat. Oleh karena itu, anggaran yang disusun harus dilakukan berlandaskan azas efisiensi, tepat guna, tepat waktu dan dapat dipertanggungjawabkan.
3. Keadilan anggaran. Pembiayaan pemerintah daerah dilakukan melalui mekanisme pajak dan retribusi yang dipikul oleh segenap lapisan masyarakat. Untuk itu, pemerintah wajib mengalokasikan penggunaannya secara adil agar dapat dinikmati oleh seluruh kelompok masyarakat tanpa diskriminasi dalam pemberian pelayanan.
4. Efisiensi dan efektifitas anggaran. Dana yang tersedia harus dimanfaatkan dengan sebaik mungkin untuk dapat menghasilkan peningkatan pelayanan dan kesejahteraan yang maksimal mengendalikan tingkat efisiensi dan efektifitas anggaran, maka dalam perencanaan perlu ditetapkan secara jelas tujuan, sasaran, hasil dan manfaat yang akan diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan atau proyek yang diprogramkan.
5. Format anggaran. Pada dasarnya APBD disusun berdasarkan format anggaran surplus atau defisit mengakibatkan terjadinya surplus atau defisit anggaran. Apabila terjadi surplus, daerah dapat membentuk dana cadangan, sedangkan bila terjadi defisit dapat ditutupi antara lain melalui sumber pembiayaan pinjaman dan atau penerbitan obligasi daerah sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

## 2.2 Tinjauan Empirik

Durachman (2006) yang meneliti mengenai Analisis Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja di Dinas Kesehatan Provinsi Jambi. Hasil penelitian menemukan bahwa kemampuan tenaga perencana penyusun RASK secara pendidikan formal sudah tinggi, pengalaman kerja diatas 10 tahun. Namun kemampuan teknis dalam penyusunan RASK masih rendah hal ini disebabkan sebagian tenaga perencana belum mengikuti pelatihan RASK. Komponen RASK/DASK Dinas Kesehatan Provinsi Jambi belum sesuai dengan Prioritas program yang tercantum dalam renstra. Proses penyusunan RASK di Dinas Kesehatan belum melibatkan seluruh personal perencana yang ada. Proses penyusunan anggaran di Dinas Kesehatan Provinsi Jambi secara keseluruhan masih bersifat parsial, hal ini tidak sesuai dengan konsep anggaran berbasis kinerja. Alur penyusunan RASK telah sesuai dengan Kepmendagri Nomor 29 Tahun 2002. Komponen RASK hasil pembahasan di Biro Keuangan telah sesuai dengan anggaran dalam DASK.

Nuraeni Utari (2009) meneliti mengenai Analisis Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Kabupaten Temanggung. Setelah dilakukan analisa seluruh data, informasi dan hasil pengamatan dapat disimpulkan bahwa dalam praktek penyusunan anggaran masih banyak ditemukan gejala penggunaan pendekatan traditional budget atau line item, antara lain adanya pencatuman indicator kinerja (input, output dan outcome), yang tidak jelas ukuran dan stándar biayannya. Dengan kata lain proses penyusunan anggaran belum menggunakan SAB yang merupakan indicator utama pendekatan anggaran kinerja. Disamping itu dalam penganggaran juga masih didasarkan pada anggaran tahun sebelumnya, bukan didasarkan pada

indikator capaian kinerja yang akan dicapai. Beberapa kendala dan hambatan dalam Penyusunan anggaran berbasis kinerja antara lain

(1) struktur SKPD belum memberikan ruang yang cukup bagi penyusunan perencanaan dan penganggaran secara terintegrasi (2) Tim anggaran belum terlibat secara penuh pada setiap tahapan perencanaan (3) kurangnya pengetahuan, pemahaman dan juga motivasi dari para pegawai untuk menerapkan anggaran kinerja secara optimal (4) keterbatasan anggaran daerah.

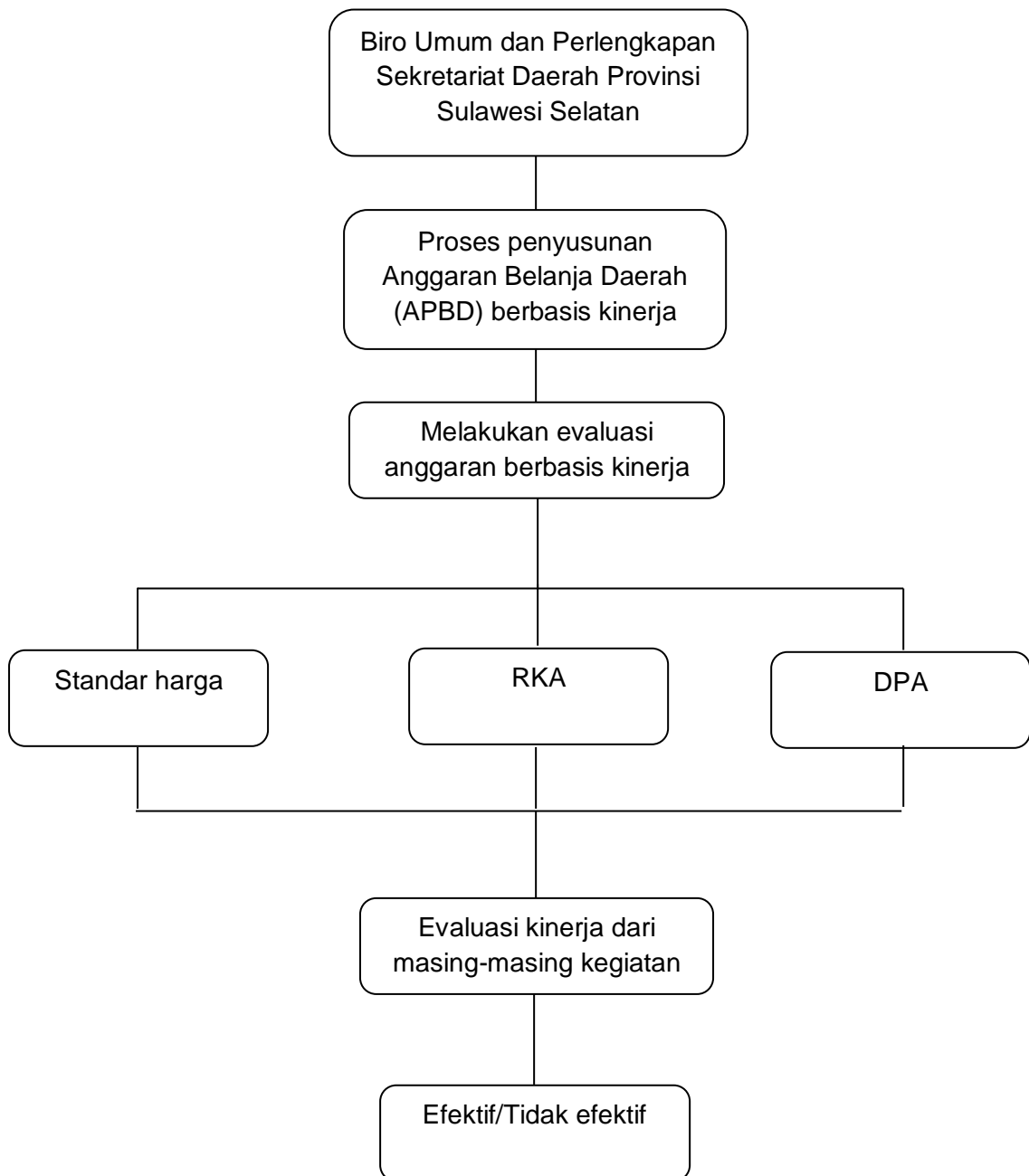
### 2.3 Kerangka Pikir

Biro Umum dan Perlengkapan Provinsi Sulawesi Selatan adalah instansi pemerintahan, dimana dalam pengelolaan keuangan negara harus melakukan pendekatan penganggaran khususnya penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) harus berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) dalam penyusunan anggaran pemerintah, dengan mengacu pada Undang-Undang No. 17 tahun 2003.

Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*) adalah penyusunan anggaran yang didasarkan atas perencanaan kinerja, yang terdiri dari program dan kegiatan yang akan dilaksanakan serta indikator kinerja yang ingin dicapai oleh suatu entitas anggaran (*budget entity*), sehingga diharapkan rencana dan program-program pembangunan yang disusun dapat mengarah kepada : terwujudnya sasaran yang telah ditetapkan, dicapainya hasil yang optimal dari setiap investasi yang dilakukan guna meningkatkan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itulah apakah anggaran APBD yang dilakukan oleh Setda Provinsi Sulawesi Selatan telah sesuai dengan UU. No. 17 tahun 2003.



Untuk lebih jelasnya akan disajikan kerangka pikir yang dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kantor Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan berlokasi di Jalan Urip Sumoharjo No.269 Makassar.

#### **3.2 Metode Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, baik primer maupun data skunder, dilakukan dengan cara:

##### **1. Penelitian Lapangan**

Penelitian lapangan dimaksudkan untuk memperoleh gambaran sebenarnya mengenai masalah yang diteliti. Dalam penelitian lapangan ini, penulis memperoleh data primer dari perusahaan. Langkah-langkah dalam pengumpulan data ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Observasi. Teknik pengumpulan data dimana penulis mengadakan pengamatan secara langsung terhadap gejala-gejala objek yang diteliti agar dapat membandingkan keterangan yang diperoleh sebelumnya dengan kenyataan-kenyataan yang ada di perusahaan.
- b. Wawancara. Teknik pengumpulan data dengan jalan mengadakan komunikasi langsung dengan pihak yang berkaitan dengan objek penelitian. Komunikasi langsung ini berupa Tanya jawab antara penulis dengan pihak yang berwenang mengenai masalah anggaran dan belanja

daerah berbasis kinerja pada Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

## 2. Studi Kepustakaan

Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data dengan cara membaca, memahami, dan menelaah literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Penelitian kepustakaan ini dimaksudkan untuk memperoleh data sekunder dalam rangka menunjang data primer yang didapat penulis dari peneliti lapangan.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

#### 1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

- a. **Data kuantitatif**, yaitu data yang diperoleh dari Kantor Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yang berupa angka-angka seperti anggaran belanja daerah, realisasi anggaran belanja daerah serta data lainnya yang mendukung pokok pembahasan.
- b. **Data kualitatif**, yaitu data yang tidak berbentuk angka-angka diperoleh dari studi kepustakaan serta dari pihak yang terkait dalam bentuk informasi baik secara lisan maupun tulisan seperti sejarah berdirinya perusahaan, serta tugas dari masing-masing bagian.

#### 2. Sumber Data

Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penulisan ini bersumber dari : “ Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumen-dokumen dan arsip-arsip yang diperoleh dari Kantor Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

### **3.4 Metode Analisis**

Adapun metode analisis yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini yaitu analisis deskriptif komparatif yakni menguraikan pelaksanaan penyusunan anggaran belanja daerah berbasis kinerja yang diterapkan oleh Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan serta membandingkan pelaksanaan penyusunan anggaran belanja daerah yang berbasis kinerja.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Obyek penelitian**

Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah mengamanahkan pada Pemerintah Daerah untuk membentuk Peraturan Daerah tentang organisasi perangkat daerah. Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan menindaklanjuti Peraturan Pemerintah tersebut dengan membentuk Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 12 Tahun 2009 tanggal 14 Desember 2009 tentang organisasi dan tata kerja inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknik Daerah dan Lembaga Lain Provinsi Sulawesi Selatan.

Berdasarkan Peraturan Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 57 Tahun 2012 tentang Tugas Pokok, Fungsi, dan Rincian Tugas Jabatan Struktural pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan maka kedudukan Biro Umum dan Perlengkapan adalah merupakan unsur penunjang Pemerintah Daerah dalam lingkup Sekrteriat Daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Biro yang dibawah dan bertanggungjawab kepada Asisten Administrasi.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, maka Biro Umum dan Perlengkapan mempunyai tugas pokok sesuai Peraturan Gubernur Nomor 57 tahun 2012 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yaitu : Menyiapkan bahan, koordinasi, pembinaan, fasilitas, monitoring serta evaluasi penyusunan dan penyelenggaraan ebijakan dibidang ketatausahaan, kearsipan rumah tangga, perjalanan dinas dan

keuangan sekretariat daerah provinsi serta merumuskan program dan analisa kebutuhan perlengkapan, pengadaan, penyimpanan, pendistribusian dan inventarisasi serta pembinaan barang.

#### **4.1.2 Visi dan Misi**

Visi : Terwujudnya pelayanan prima yang berkualitas, sederhana, jelas, adil, dan tepat waktu dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

Misi :

1. Memberikan pelayanan yang berkualitas, sederhana, jelas, ekonomis, adil dan tepat waktu.
2. Meningkatkan kemampuan staf sebagai pengelola dan pelaksanaan pelayanan.
3. Meningkatkan kesadaran, pemahaman dan kreatifitas staf dalam pelaksanaan pelayanan.
4. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan fasilitas pelayanan.

#### **4.1.3 Struktur Organisasi**

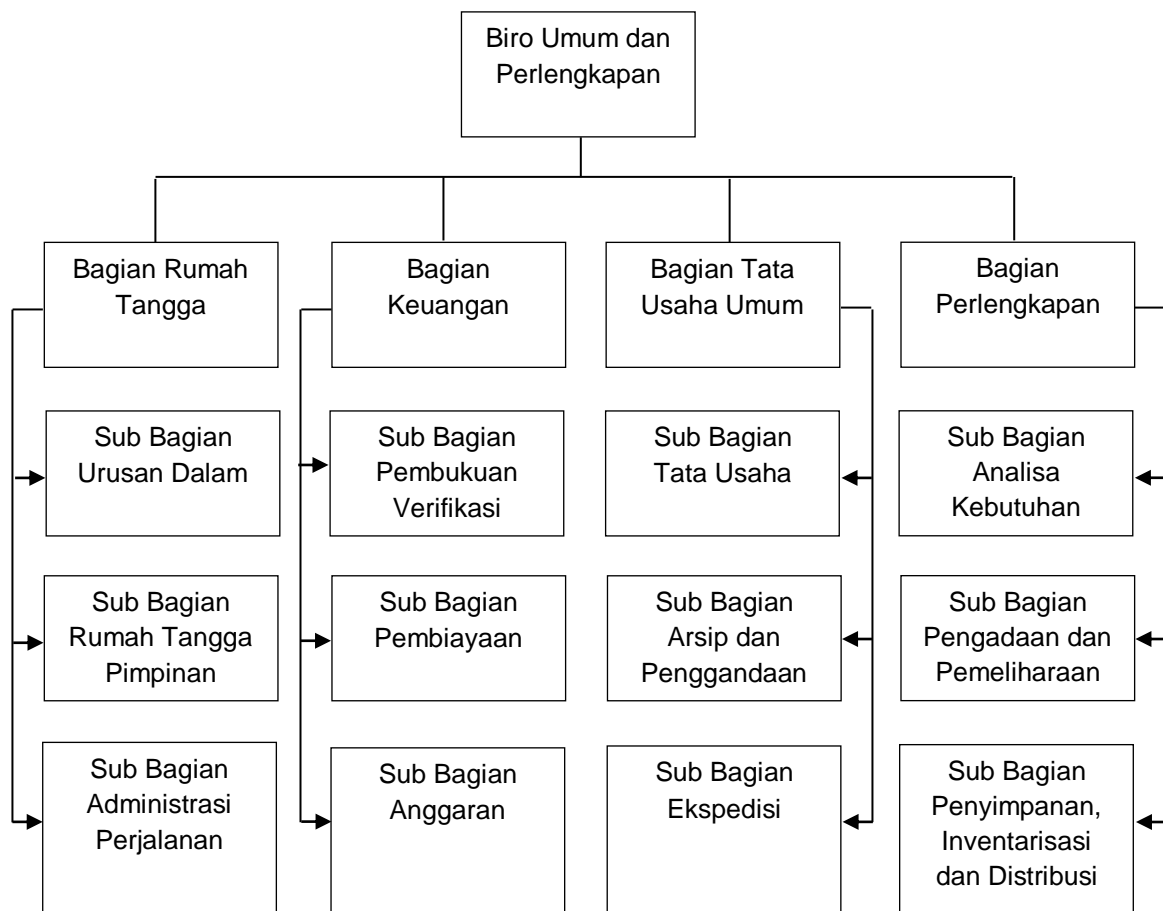
Dalam rangka menindaklanjuti Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang pemerintah Daerah dan peraturan pemerintah nomor 25 tahun 2000 tentang kewenangan Provinsi sebagai daerah Otonom serta dengan ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2007 tentang organisasi perangkat daerah mengamanahkan pada Pemerintah Daerah untuk membentuk Peraturan Daerah tentang organisasi perangkat daerah. Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan menindaklanjuti Peraturan Pemerintah tersebut dengan membentuk Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 12 Tahun 2009 tanggal 14 Desember 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja

Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan Lembaga Lain Provinsi Sulawesi Selatan. Berdasarkan pertimbangan tersebut diatas maka perlu membentuk Peraturan Daerah yang mengatur tentang pembentukan Organisasi Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, karena itu pada laporan ini di uraikan gambaran singkat sesuai Peraturan Gubernur Nomor 57 tahun 2012 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Jabatan Struktural pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Struktur organisasi Biro Umum dan Perlengkapan sebagai unsur Staf Asisten Administrasi dikepalai oleh seorang Kepala Biro yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Asisten Administrasi Sekretaris Daerah dengan kedudukan, tugas pokok dan fungsi, sumber daya aparatur, sumber daya keuangan, sarana dan prasarana, pembinaan staf dan pengaruh kondisi lingkungan strategis eksternal.

Struktur organisasi Biro Umum dan Perlengkapan yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Asisten Administrasi Sekretaris Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dapat digambarkan sebagai berikut ini :

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Biro Umum dan Perlengkapan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan



Sumber : Biro Umum dan Perlengkapan Provinsi Sulawesi Selatan

#### 4.1.4 Uraian Tugas

##### 1. Biro Umum dan Perlengkapan

- Penyelenggaraan urusan tata usaha umum dan tata usaha pimpinan.
- Penyelenggaraan urusan rumah tangga sekretariat daerah.
- Penyelenggaraan persiapan bahan pembinaan dan pengelolaan kearsipan.

##### 2. Bagian Rumah Tangga

- Pelaksanaan koordinasi pelayanan kebutuhan pimpinan.
- Pelaksanaan pengaturan dan pemeliharaan kendaraan dinas.



Bagian Rumah Tangga terbagi tiga, yaitu :

- 1) Sub Bagian Rumah Tangga Pimpinan dipimpin oleh Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas pokok melakukan pelayanan kebutuhan pimpinan.
- 2) Sub Bagian Urusan Dalam dipimpin oleh Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas pokok melakukan inventarisasi lainnya serta pengamanan gedung/kantor/rumah dinas dan pelayanan umum lainnya.
- 3) Sub Bagian Administrasi Perjalanan dipimpin oleh Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas pokok mengelola administrasi perjalanan dinas.

### **3. Bagian Keuangan**

- a. Pelaksanaan anggaran yang meliputi penyusunan APBD, perubahan APBD dan perhitungan APBD Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
- b. Penyiapan petunjuk/pedoman dalam melaksanakan APBD lingkup sekretariat daerah.

Bagian Keuangan terbagi atas 3 (tiga) yaitu :

- 1) Sub Bagian Anggaran dipimpin oleh Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas pokok menghimpun bahan penyusunan dokumen anggaran, mengelola tata usaha keuangan, serta membuat menyusun petunjuk/pedoman pelaksanaan anggaran Sekretariat Daerah.
- 2) Sub Bagian Pembiayaan dipimpin oleh Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas pokok melakukan pembinaan kebendaharaan, pengujian penagihan dan pembayaran, menyiapkan dan menerbitkan Surat Perintah Membayar (SPM).
- 3) Sub Bagian Pembukuan dan Verifikasi dipimpin oleh Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas pokok melakukan pengendalian/verifikasi dengan

meneliti/memeriksa realisasi anggaran, melakukan penyelenggaraan pembukuan dan pelaporan serta menginventarisasi dokumen realisasi anggaran.

#### **4. Bagian Tata Usaha Umum**

- a. Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga Biro Umum dan Perlengkapan.
- b. Pengelolaan administrasi surat masuk dan keluar dan penggandaan naskah/surat dinas serta melaksanakan urusan tata usaha.

Bagian Tata Usaha Umum terbagi dalam tiga yaitu :

- 1) Sub Bagian Tata Usaha dipimpin oleh Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas pokok melakukan urusan tata usaha dan rumah tangga Biro Umum dan Perlengkapan.
- 2) Sub Bagian Arsip dan Penggandaan dipimpin oleh Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas pokok melakukan urusan penyimpanan, pemeliharaan arsip.
- 3) Sub Bagian Ekspedisi dipimpin oleh Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas pokok melakukan administrasi dan pendistribusian surat.

#### **5. Bagian Perlengkapan**

- a. Pembinaan dan petunjuk teknis penyusunan kebutuhan perlengkapan lingkup Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
- b. Pelaksanaan koordinasi pembinaan dan petunjuk teknis pengadaan dan penyimpanan barang lingkup Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Bagian Perlengkapan terbagi atas tiga bagian, yaitu :

- 1) Sub Bagian Analisa Kebutuhan dipimpin oleh Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas pokok menyiapkan bahan analisa data kebutuhan serta

rencana kebutuhan perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

- 2) Sub Bagian Pengadaan dan Pemeliharaan dipimpin oleh Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas pokok menyiapkan bahan pengadaan dan pemeliharaan barang daerah baik barang bergerak maupun tidak bergerak.
- 3) Sub Bagian Penyimpanan, Inventarisasi dan Distribusi dipimpin oleh Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas pokok melakukan administrasi pendistribusian barang dan menginventarisasi aset-aset pemerintah provinsi.

## **4.2. Pembahasan**

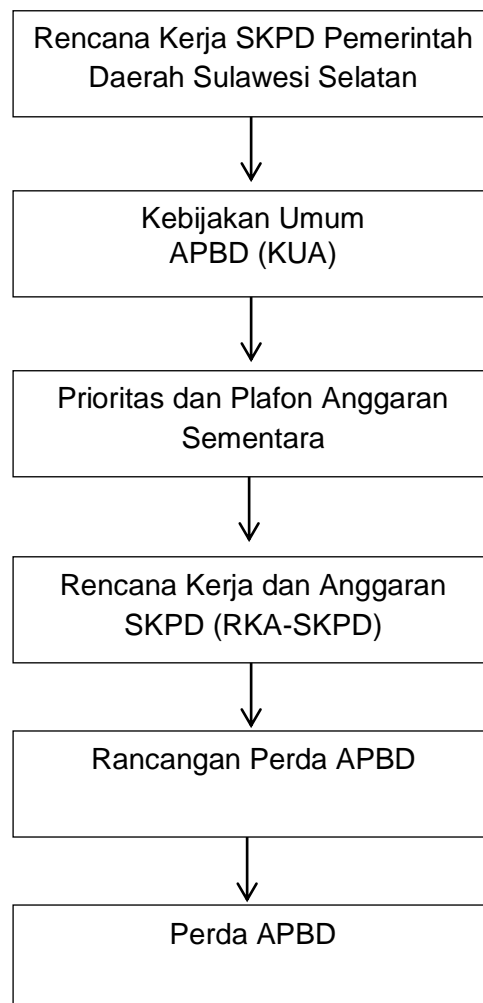
### **4.2.1. Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja**

Sistem penganggaran berbasis kinerja merupakan salah satu penyusunan anggaran yang menekankan pada hasil kerja. Sistem ini berusaha untuk mengaitkan langsung antara masukan dengan keluaran (output) dan hasil yang ditentukan dengan penekanan terhadap efektivitas dan efisiensi anggaran yang telah dilakukan. Penyusunan anggaran berbasis kinerja berdasarkan pada perencanaan kinerja yang terdiri dari program dan kegiatan yang akan dilakukan dengan menentukan indikator yang ingin dicapai.

Dalam penelitian ini, penyusunan anggaran berbasis kinerja difokuskan pada Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini dilakukan guna menganalisis pelaksanaan penyusunan anggaran berbasis kinerja apakah telah dilakukan secara efisien dan efektif, sedangkan periode waktu analisis pelaksanaan anggaran berbasis kinerja.

Proses penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan disajikan pada melalui gambar berikut ini :

Gambar 4.2. Alur Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja pada Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sul-Sel



Sumber : Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan

Berdasarkan gambar 4.2 alur proses penyusunan anggaran berbasis kinerja yang dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Proses penyusunan anggaran berbasis kinerja, dimulai dari unit SKPD (Biro Umum Perlengkapan) Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan membuat Rencana Kerja (Renja).
- 2) Berdasarkan Rencana Kerja yang disusun oleh Unit SKPD Biro Umum Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan membuat Kebijakan Umum APBD (KUA). Dalam kebijakan umum APBD yang disusun oleh SKPD Biro Umum Perlengkapan Sekretariat Daerah Sulawesi Selatan memuat Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS) yang berisi Rancangan Program Prioritas.
- 3) Dari hasil PPAS yang telah ditetapkan oleh Bappeda yang merupakan Rancangan Program Prioritas yang merupakan patokan maksimal anggaran sementara maka untuk memperoleh persetujuan penetapan.
- 4) Setelah dilakukan persetujuan penetapan, maka ditentukan Prioritas dan Plafon Anggaran (PPA) yang didalamnya berisi Penjabaran Program patokan batas maksimal anggaran yang disetujui sebagai acuan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA)
- 5) Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) berisi program yang dijalankan oleh Biro Umum Perlengkapan Sekretariat Daerah Sulawesi Selatan yang isinya prioritas dan patokan anggaran yang terperinci dalam penjabaran Program pada beberapa kegiatan untuk diadakan perubahan di DPR yang sudah disahkan oleh Panitia anggaran, dan juga pada :
  - Biro Asset
  - Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD)
  - Bappeda (Badan Perencanaan Pembangunan)

Selain itu diketahui oleh Sekretaris Daerah sebagai pengguna anggaran, setelah dilakukan perubahan dengan DPR dan mendapat persetujuan dalam

APBD yang berikutnya RKA tersebut dituangkan dalam penjabaran APBD yang selanjutnya dituangkan dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) yang disahkan oleh Kepala Daerah maka DPA tersebut dapat dijadikan sebagai landasan operasional.

#### **4.2.2. Analisis Efektivitas Pelaksanaan Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja**

Penganggaran berbasis kinerja yang disusun oleh Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah provinsi Sulawesi Selatan merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang ditujukan dalam kegiatan dengan keluaran dari hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut. Keluaran dari hasil tersebut dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja.

Perencanaan efektivitas pelaksanaan penyusunan anggaran berbasis kinerja, khususnya pada Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah provinsi Sulawesi Selatan ditekankan pada Program Pelayanan Administrasi Perkantoran. Program Pelayanan administrasi perkantoran yang dimaksudkan adalah :

- Kegiatan pelayanan jasa surat menyurat
- Kegiatan penyediaan jasa peralatan dan perlengkapan kantor
- Kegiatan penyediaan jasa administrasi keuangan

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas maka akan dilakukan pengukuran pelaksanaan penyusunan anggaran berbasis kinerja dari ketiga kegiatan oleh Program Pelayanan Administrasi Perkantoran yaitu sebagai berikut :

**a) Analisis Efektivitas Pelaksanaan Anggaran berbasis Kinerja, Kegiatan Surat Menyurat**

Berdasarkan data penelitian yakni Rencana Kegiatan dan Anggaran dan Dokumen pelaksanaan anggaran untuk 2 tahun terakhir (tahun 2012 dan 2013) yang diperoleh dari Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, maka dalam pelaksanaan anggaran berbasis kinerja, khususnya yang berkaitan dengan kegiatan surat menyurat maka penelitian ini diawali oleh penilaian biaya yang dianggarkan. Hal ini dilakukan dengan membandingkan anggaran belanja surat menyurat dengan standar biaya untuk menilai apakah anggaran belanja yang disusun sesuai dengan plafon atau standar biaya yang telah ditentukan.

Berdasarkan laporan rencana kerja (RKA) dan dokumen pelaksanaan anggaran maka akan disajikan perbandingan harga satuan berdasarkan RKA dan DPA untuk kegiatan surat menyurat selama tahun 2012 yang dapat dilihat pada tabel 4.1 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.1. Perbandingan Harga Satuan Berdasarkan RKA dan DPA dengan Standar Harga dalam Kegiatan Surat Menyurat Selama Tahun 2012

Jenis Belanja	Standar Harga Sementara	Harga Satuan	
		RKA (Rp)	DPA (Rp)
A. Belanja pegawai			
1. Honorarium PNS			
- Pengarah	750.000	750.000	750.000
- Penanggungjawab	700.000	700.000	700.000
- Ketua	650.000	650.000	650.000
- Sekretaris	600.000	550.000	600.000
- Staf pelaksana	1.400.000	14.000.000	14.000.000
2. Uang lembur			
- Uang lembur	78.400.000	78.491.000	78.491.000
B. Belanja Barang			
- Belanja alat tulis kantor	10.000.000	10.000.000	10.000.000
- Belanja paket/ pengiriman	20.000.000	20.000.000	20.000.000
- Belanja cetak	50.000.000	50.000.000	50.000.000
- Belanja penggandaan	25.000.000	25.000.000	25.000.000
- belanja makanan dan minuman rapat	10.000.000	10.000.000	10.000.000
- belanja makanan dan minuman tamu	20.000.000	20.000.000	20.000.000
- Kursi kerja bagian Tata Usaha	10.000.000	10.000.000	10.000.000

Sumber : Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Propinsi Sulawesi Selatan

Adapun perbandingan standar harga RKA dan DPA untuk kegiatan surat menyurat tahun 2013 yang dapat dilihat pada tabel 4.2 yaitu sebagai berikut :



Tabel 4.2. Perbandingan Standar Harga, Harga Satuan RKA dan DPA dalam Kegiatan Surat Menyurat Selama Tahun 2013

Jenis Belanja	Standar Harga Sementara	Harga Satuan	
		RKA (Rp)	DPA (Rp)
A. Belanja pegawai			
1. Honorarium PNS			
- Pembina	850.000	800.000	800.000
- Pengarah	750.000	750.000	750.000
- Penanggungjawab	700.000	700.000	700.000
- Ketua	650.000	650.000	650.000
- Wakil ketua	600.000	600.000	600.000
- Sekretaris	575.000	575.000	575.000
- Anggota	17.500.000	17.500.000	17.500.000
2. Honor Bulanan			
B. Belanja Barang			
- Belanja alat tulis kantor	10.000.000	10.000.000	10.000.000
- Belanja paket/ pengiriman	30.000.000	30.000.000	30.000.000
- Belanja upah pihak ketiga sistem informasi surat menyurat	150.000.000	150.000.000	150.000.000
- Belanja cetak	25.000.000	25.000.000	25.000.000
- Belanja penggandaan	15.000.000	15.000.000	15.000.000
- Belanja makanan dan minuman rapat	10.000.000	5.000.000	10.000.000
- Belanja makanan dan minuman tamu	20.000.000	20.000.000	20.000.000

Sumber : Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Propinsi Sul-Sel

Berdasarkan tabel 4.1 dan tabel 4.2 yakni perbandingan antara standar biaya dengan RKA dan DPA yang diperoleh dari Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan maka Biro Umum dalam membuat

anggaran sudah berdasarkan standar harga satuan yang telah ditetapkan sebelum penyusunan RKA dan DPA. Dari hasil analisis tersebut di atas, belanja yang dianggarkan dalam kegiatan surat menyurat sudah wajar karena harga satuan yang ditentukan baik dalam RKA maupun DPA sudah sesuai dengan standar biaya yang telah ditentukan.

Kemudian akan disajikan target kinerja yang ingin dicapai dalam pelaksanaan kegiatan surat menyurat yang dapat disajikan pada tabel 4.3 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.3. Target Kinerja Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja pada kegiatan Surat Menyurat

Indikator Kinerja	Sebelum Penilaian Target Kinerja	Setelah Penilaian Target Kinerja
Capaian Program	Peningkatan pelaporan, pengelola dan penataan ketatausahaan pada Kantor SKPD Sekretariat Daerah Propinsi Sulawesi Selatan	Jasa pelayanan surat menyurat pada Sekretariat Daerah Propinsi Sulawesi Selatan
Masukan	Jumlah dana yang dibutuhkan	Jumlah dana yang dibukukan
Keluaran	Terselenggaranya pelayanan surat menyurat dan Perlengkapan pada SKPD Provinsi Sulawesi Selatan	Terselenggaranya jasa pelayanan surat menyurat dan pelayanan pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan
Hasil	Terselenggaranya surat menyurat dan pelayanan umum SKPD Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan	Meningkatnya pelayanan jasa administrasi surat menyurat dan pelayanan umum pada Sekretariat Daerah Propinsi Sulawesi Selatan

Sumber : Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sul-Sel

Berdasarkan target kinerja yang telah disajikan di atas, maka akan disajikan penilaian kinerja pada Biro Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat

Daerah Propinsi Sulawesi Selatan dalam melakukan kegiatan surat menyurat.

Berikut ini akan disajikan tingkat capaian kinerja :

Tabel 4.4. Besarnya Tingkat Capaian Kinerja dalam Kegiatan Surat Menyurat

Indikator Kinerja	Kategori Capaian
Kurang dari 55%	Kurang baik
55 % - 69 %	Cukup baik
70 % - 64 %	Baik
85 % - 100%	Sangat baik

Sumber : Lakip Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan

Penilaian kinerja program administrasi perkantoran khususnya kegiatan surat menyurat yang dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.5. Analisis Penilaian Kinerja Kegiatan Surat Menyurat Tahun 2012

No.	Uraian	Target Kinerja (%)	Realisasi Kinerja (%)	Capaian (%)
1.	Menilai pelayanan pengelolaan dan penataan administrasi ketatausahaan	100	98	98
2.	Kebutuhan dana yang dibutuhkan	100	100	100
3.	Terselenggaranya surat menyurat dan perlengkapan pada Kantor SKPD Provinsi Sulawesi Selatan	100	97	97
4.	Terselenggaranya administrasi surat menyurat dalam lingkungan SKPD provinsi Sulawesi Selatan	100	98,97	98,47
Rata-rata capaian (%)				98,49

Sumber : Lakip Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan

Berdasarkan tabel 4.5 yakni penilaian kinerja program dalam pelaksanaan kegiatan surat menyurat maka dapat dikatakan bahwa kinerja

kegiatan surat menyurat yang dilakukan oleh Biro Umum Perlengkapan Sekretariat Daerah Propinsi Sulawesi Selatan sudah dapat dikatakan baik, selain itu dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja sudah menggambarkan standar harga dalam penyusunan RKA dan DPA. Penilaian kinerja pelaksanaan surat menyurat khususnya pada Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Propinsi Sulawesi Selatan periode anggaran tahun 2013 yang dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut :

Tabel 4.6. Analisis Penilaian Kinerja Kegiatan Surat Menyurat Tahun 2013

No.	Indikator Kinerja	Target Kinerja (%)	Realisasi Kinerja (%)	Capaian (%)
1.	Jasa pelayanan surat menyurat pada Setda Prop. Sulawesi Selatan	100	100	100
2.	Jumlah dana yang dibutuhkan	100	97,50	97,50
3.	Terselenggaranya jasa pelayanan surat menyurat dan penyelenggaraan pada Setda Propinsi Sulawesi Selatan	100	98	98
4.	Meningkatkan pelayanan jasa administrasi surat menyurat dan pelayanan umum yang tertib pada Setda Propinsi Sulawesi Selatan	100	96	96
Rata-rata pencapaian (%)				97,88

Sumber : Lakip Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan

Berdasarkan tabel 4.6 yakni analisis penilaian kinerja berbasis kinerja dalam pelaksanaan kegiatan surat menyurat dapat disimpulkan sudah baik karena capaian kinerja sebesar 97,88%, sehingga dalam pelaksanaan penyusunan anggaran berbasis kinerja sudah dilakukan dengan baik.

**b) Analisis Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja Kegiatan Penyediaan Jasa Peralatan dan Perlengkapan Kantor**

Berikut ini akan disajikan analisis perbandingan standar harga, RKA dan DPA untuk tahun 2012 yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

**Tabel 4.7 Analisis Perbandingan Standar Harga, RKA dan DPA untuk Kegiatan Penyediaan Jasa Peralatan dan Perlengkapan Kantor Tahun 2012**

Jenis Belanja	Standar Harga Sementara	Harga Satuan	
		RKA (Rp)	DPA (Rp)
A. Belanja pegawai			
1. Honorarium PNS			
- Penanggungjawab	700.000	700.000	700.000
- koordinator	650.000	650.000	650.000
- Pelaksanaan teknis	600.000	600.000	600.000
- Staf pelaksana	2.750.000	2.750.000	650.000
2. Uang lembur			
- Uang lembur PNS	225.000.000	225.000.000	225.000.000
B. Belanja Barang dan Jasa			
- Belanja alat listrik	200.000.000	200.000.000	10.000.000
- Belanja peralatan kebersihan dan bahan pembersih	150.000.000	150.000.000	150.000.000
- Belanja bahan bakar minyak/gas	10.000.000	10.000.000	10.000.000
- Belanja pengisian tabung pemadam kebakaran	5.000.000	5.000.000	5.000.000

- Belanja tabung gas	75.000.000	75.000.000	75.000.000
----------------------	------------	------------	------------

Sumber : Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sul-Sel  
Adapun perbandingan standar harga RKA dan DPA untuk tahun 2013

yang dapat disajikan pada tabel 4.8 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.8. Perbandingan Standar Harga, RKA dan DPA Pelaksanaan kinerja  
Penyediaan Jasa Peralatan dan Perlengkapan Kantor Tahun 2013

No.	Jenis Belanja	Standar Harga (Rp)	Harga Satuan	
			RKA (Rp)	DPA (Rp)
1.	Belanja alat listrik	200.000.000	200.000.000	200.000.000
2.	Belanja peralatan kebersihan dan bahan pembersih	199.700.000	199.200.000	199.200.000
3.	Belanja bahan bakar minyak	10.000.000	10.000.000	10.000.000
4.	Belanja pengisian tabung pemadam kebakaran	25.000.000	25.000.000	25.000.000
5.	Belanja tabung gas	75.000.000	75.000.000	75.000.000

Sumber : Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Propinsi Sul-Sel

Berdasarkan hasil analisis data yakni perbandingan standar harga satuan, dengan harga satuan berdasarkan RKA dan DPA dalam kegiatan penyediaan jasa peralatan dan perlengkapan kantor, terlihat bahwa pelaksanaan penyusunan anggaran belanja baik dilihat dari RKA dan DPA selama tahun 2012 dan tahun 2013 telah sesuai dengan standar harga. Adapun hasil penilaian kinerja yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.9. Analisis Kinerja Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja Unit Kegiatan Penyediaan Jasa Peralatan dan Perlengkapan Kantor Tahun 2012

No.	Indikator Kinerja	Target Kinerja (%)	Realisasi Kinerja (%)	Capaian (%)
1.	Meningkatnya pelayanan, pengelolaan dan penataan administrasi ketatausahaan	100	95	95
2.	Jumlah dana yang dibutuhkan	100	98	98
3.	Tersedia jasa peralatan dan perlengkapan kantor	100	100	100
4.	Meningkatkan kemampuan pelayanan	100	100	100
Rata-rata pencapaian (%)				98,25

Sumber : Lakip Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan

Berdasarkan tabel 4.9 dapat disimpulkan bahwa, kinerja yang dihasilkan sudah sangat baik. Kemudian dilihat dari hasil penyusunan anggaran berbasis kinerja juga sudah baik. Selain itu sudah menggunakan batasan harga dari setiap belanja dalam pelaksanaan penyediaan jasa peralatan dan perlengkapan kantor.

Penilaian kinerja penyediaan jasa peralatan dan perlengkapan kantor untuk tahun 2013 yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10. Penilaian Kinerja Pelaksanaan Penyediaan Jasa Peralatan dan Perlengkapan Kantor tahun 2013

No.	Indikator Kinerja	Target Kinerja (%)	Realisasi Kinerja (%)	Capaian (%)
1.	Jasa peralatan dan perlengkapan kantor yang tersedia pada Setda Propinsi Sulawesi Selatan	100	96,35	96,35
2.	Jumlah dana yang dibutuhkan	100	97,50	97,5
3.	Tersedia jasa peralatan dan perlengkapan kantor pada Setda Propinsi Sulawesi Selatan	100	98	98
4.	Meningkatkan kemampuan pelayanan pada Setda Provinsi Sulawesi Selatan	100	100	100
Rata-rata pencapaian (%)				98,21

Sumber : Lakip Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan

Berdasarkan tabel 4.10 terlihat bahwa tingkat % capaian kinerja yang diperoleh sebesar 98,21%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja untuk kegiatan penyediaan dan peralatan dan perlengkapan kantor sudah dikategorikan baik selain itu harga satuan yang ditentukan dalam penyusunan RKA dan DPA sudah menggunakan pedoman standar harga.

#### c) Analisis Penilaian Kinerja Kegiatan Penyediaan Jasa Administrasi Keuangan

Analisis ini bertujuan untuk menilai kinerja Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam melakukan kegiatan



penyediaan jasa administrasi keuangan. Oleh karena itulah dalam penelitian ini terlebih dahulu akan disajikan perbandingan standar harga, RKA dan DPA selama tahun 2012 yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.11. Perbandingan Standar Harga, RKA dan DPA selama Tahun 2012

Jenis Belanja	Standar Harga Sementara	Harga Satuan	
		RKA (Rp)	DPA (Rp)
A. Belanja pegawai			
- Pengarah	750.000	750.000	750.000
- Pembina	700.000	700.000	700.000
- Koordinator	650.000	650.000	650.000
- Pelaksana teknik kerja	600.000	600.000	600.000
- Staf pelaksana	14.000.000	14.000.000	9.702.750
B. Belanja Barang dan Jasa			
- Belanja alat listrik	100.000.000	100.000.000	100.000.000
- Belanja perangko, materiail dan benda pos lainnya	10.000.000	10.000.000	5.000.000
- Belanja jasa/upah pihak ketiga	100.000.000	100.000.000	100.000.000
- Belanja sewa gedung/Kantor/tempat	10.000.000	10.000.000	10.000.000
- Belanja makanan dan minuman rapat	100.000.000	100.000.000	100.000.000
- Belanja makanan dan minuman tamu	150.000.000	150.000.000	150.000.000
- Belanja pemeliharaan kantor	25.000.000	25.000.000	25.000.000
- Belanja pemeliharaan komputer	20.000.000	20.000.000	20.000.000
- Belanja pemeliharaan meja dan kursi	5.000.000	5.000.000	2.500.000
- Belanja pengadaan perlengkapan kantor	5.000.000	5.000.000	5.000.000
- Belanja pengadaan lemari arsip kerja	7.500.000	7.500.000	7.500.000
- Belanja pengadaan meja kerja	1.500.000	1.500.000	1.500.000
- Belanja pengadaan kursi kerja	1.000.000	1.000.000	1.000.000

Sumber : Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Propinsi Sul-Sel

Tabel 4.11 yakni menunjukkan bahwa penyusunan anggaran belanja yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan penyediaan jasa sudah sesuai

dengan standar harga. Selanjutnya akan disajikan perbandingan standar harga, RKA dan DPA untuk tahun 2013 yang dapat dilihat tabel 4.12 berikut :

Tabel 4.12. Perbandingan Standar Harga, Harga Satuan menurut RKA dan DPA kegiatan Penyediaan Jasa Administrasi Keuangan tahun 2013

Jenis Belanja	Standar Harga Satuan	Harga Satuan	
		RKA (Rp)	DPA (Rp)
A. Belanja pegawai			
- PA	3.000.000	3.000.000	3.000.000
- KPA	2.200.000	2.200.000	2.200.000
- PPK	2.400.000	2.400.000	2.400.000
- Bendahara Pengeluaran Setda	2.100.000	2.100.000	2.100.000
- Bendahara Pengeluaran Pembantu	1.450.000	1.450.000	1.450.000
- Bendahara KDH	750.000	750.000	750.000
- Pengelola Keuangan	32.200.000	32.200.000	26.784.000
B. Belanja Barang dan Jasa			
- Belanja alat tulis kantor	100.000.000	100.000.000	100.000.000
- Belanja perangko, materai dan benda pos lainnya	10.000.000	10.000.000	5.000.000
- Belanja peralatan kebersihan dan bahan pembersih	25.000.000	25.000.000	25.000.000
- Belanja jasa/upah pihak Ketiga	150.000.000	150.000.000	150.000.000
- Belanja sewa gedung/kantor/tempat	10.000.000	10.000.000	10.000.000
- Belanja makanan dan minuman rapat	70.000.000	70.000.000	70.000.000
- Belanja makanan dan minuman tamu	150.000.000	150.000.000	150.000.000
- Belanja pemeliharaan alat kantor	10.000.000	10.000.000	10.000.000
- Belanja pemeliharaan komputer	15.000.000	15.000.000	15.000.000
- Belanja pemeliharaan meja dan kursi	5.000.000	5.000.000	5.000.000
- Belanja modal pengadaan almari	15.000.000	15.000.000	15.000.000
- Belanja modal pengadaan AC dan perlengkapan AC split 1,5 Pk	20.000.000	20.000.000	20.000.000
- Belanja modal pengadaan komputer	30.000.000	30.000.000	30.000.000
- Belanja modal pengadaan komputer notebook	45.000.000	45.000.000	45.000.000
- pengadaan printer untuk daftar gaji	12.500.000	12.500.000	12.500.000

- pengadaan printer laserjet	10.500.000	10.500.000	10.500.000
------------------------------	------------	------------	------------

Sumber : Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Propinsi Sul-Sel

Berdasarkan tabel 4.11 dan tabel 4.12 terlihat bahwa harga satuan dalam penerimaan belanja untuk kegiatan penyediaan jasa administrasi perkantoran baik untuk tahun anggaran 2012 dan tahun 2013 telah menggunakan standar harga sebagai patokan dalam penerimaan harga satuan. Penilaian kinerja dalam pelaksanaan kegiatan penyediaan jasa administrasi keuangan yang dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut :

Tabel 4.13. Penilaian Kinerja dalam Pelaksanaan Kegiatan Penyediaan Jasa Administrasi Keuangan Tahun 2012

No.	Indikator Kegiatan	Target Laba (%)	Realisasi Kinerja	%
1	Ketersediaan pelayanan administrasi keuangan pada Setda Provinsi Sulsel	100	98,67	98,67
2	Jumlah dana dibutuhkan	100	100	100
3	Tersedia data dan tertibnya administrasi keuangan	100	99,97	99,87
4	Terpenuhinya kebutuhan pelayanan administrasi keuangan Setda Provinsi Sulsel	100	98,70	98,70
Rata-rata				99,31%

Sumber : Lakip Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan

Berdasarkan tabel 4.13 yakni hasil penilaian kinerja dalam pelaksanaan kegiatan penyediaan jasa administrasi keuangan periode anggaran tahun 2012 terlihat bahwa capaian kinerja sebesar 99,31%. Hal ini dapat diartikan bahwa pelaksanaan penyusunan anggaran berbasis kinerja sudah dilakukan sangat baik. Sebab sumber dana yang digunakan dalam belanja kegiatan penyediaan

jasa administrasi keuangan sudah menggunakan standar harga dalam menentukan RKA dan DPA. Penilaian kinerja keuangan penyediaan jasa administrasi keuangan untuk tahun 2013 yang dapat dilihat pada tabel 4.14 berikut :

Tabel 4.14. Penilaian Kinerja dalam Pelaksanaan Kegiatan Penyediaan Jasa Administrasi Keuangan Tahun 2013

No.	Indikator Kegiatan	Target Laba (%)	Realisasi Kinerja	%
1	Meningkatkan pelayanan pengelolaan dana administrasi ketatausahaan	100	98,75	98,75
2	Jumlah dana	100	100	100
3	Tersedia data dan tertibnya administrasi keuangan SKPD Provinsi Sulsel	100	97	97
4	Tertibnya administrasi keuangan	100	96	96
Rata-rata				97,94

Sumber : Lakip Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan

Berdasarkan tabel 4.14 maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pelaksanaan kegiatan penyediaan jasa administrasi keuangan sudah dilakukan sangat baik. Dimana setiap kegiatan yang dilakukan sudah cukup efektif sebab setiap sumber dana sudah dibelanjakan menurut kegiatan dan selain itu sudah menggunakan standar keuangan dalam penggunaan RKA dan DPA.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan proses penyusunan anggaran khususnya pada Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan diawali dengan membuat rencana kerja dengan menentukan prioritas dan plafón anggaran sementara. Dan prioritas dan plafón anggaran sementara dijadikan sebagai dasar dalam membuat rencana kerja dan anggaran sementara dalam pelaksanaan anggaran.
2. Berdasarkan hasil análisis penyusunan anggaran berbasis kinerja khususnya pada Biro Umum dan Perlengkapan Setda Provinsi Sulawesi Selatan menunjukkan bahwa dari setiap kegiatan yaitu:
  - Kegiatan pelayanan jasa surat menyurat
  - Kegiatan penyediaan jasa peralatan dan perlengkapan kantor
  - Kegiatan penyediaan jasa administrasi keuangan

Dalam setiap kegiatan telah dilakukan dengan baik, selain itu sumber dana yang sudah ditentukan dalam análisis belanja sudah sesuai dan efektif.

#### **5.2. Saran-Saran**

Adapun saran-saran yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Disarankan kepada Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah agar dalam melakukan penyusunan anggaran, maka sebaiknya diharapkan

2. adanya keterlibatan atau partisipasi dari setiap pegawai dalam melakukan proses penyusunan anggaran yang berbasis kinerja.
3. Disarankan kepada Biro Umum dan Perlengkapan untuk lebih meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam penyusunan anggaran, sehingga kinerja dari setiap kegiatan dapat lebih ditingkatkan dimasa yang akan datang.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Anggarini, Yunita dan B. Hendra Puranto, 2010, *Anggaran Berbasis Kinerja Penyusunan APBD Secara Komprehensif*, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : UPP STIM YKPN, Yogyakarta
- Bastian, Indra, 2006, *Sistem Perencanaan dan Penganggaran Pemerintahan Daerahdi Indonesia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Garrison, Noreen, and Brewer, 2007. *Managerial Accounting, Akuntansi Manajerial*, edisi 11, diterjemahkan oleh Nuri Hinduan dan Edwarttanujaya, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Lembaga Administrasi Negara (2000:3)
- Mardiasmo. 2000. "*Implikasi APBN dan APBD Dalam Konteks Otonomi Daerah*". Kompak, No.23, 573-587.
- Mardiasmo, 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit : Andi Offset. Yogyakarta.
- Modjo Iksan, 2009, *Keuangan Antara Pusat dan Daerah*, Penerbit : Pustaka Pergaulan, Jakarta
- Munandar M, 2007, *Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, edisi revisi, cetakan keenambelas, Penerbit : BPFE, Yogyakarta
- Nordiawan, Deddi, Iswahyudi Sondi Putra, dan Mualidah Rahmawati, 2008, *Akuntansi Pemerintahan*, Penerbit : Salemba Empat, Jakarta
- Saragih, Juli Panglima. 2003. *Desentralisasi Fiskal dan Keuangan Daerah dalam Otonomi*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta
- Shim Jae K, dan Joel G. Siegel, 2001, *Budgeting, Pedoman Lengkap Langkah-Langkah Penganggaran*, terjemahan Julius Mulyadi, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Erlangga, Jakarta
- Subarsono. 2005. *Analisa Kebijakan Publik*. Penerbit : Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Supriyono, R.A, dan Mulyadi, 2002, *Akuntansi Manajemen 3 Proses Pengendalian Manajemen*, edisi revisi, Penerbit : BPFE – STIE YKPN, Yogyakarta
- Widodo. 2001. *Analisa Rasio Keuangan Pada APBD, Manajemen Keuangan Daerah*. Penebit : UPP AMP YKPN. Yogyakarta

### **Dokumen Resmi Pemerintah**

Undang-Undang RI No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Jakarta

Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

### **Tesis**

Durachman, 2006, Analisis Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja di Dinas Kesehatan Provinsi Jambi. Tesis Program Pasca Sarjana, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

Halim, Abdul & Syukriy Abdullah. 2004. Pengaruh Dana Alokasi Umum dan Pendapatan Asli Daerah Terhadap Belanja Pemda: Studi Kasus Kabupaten dan Kota di Jawa dan Bali. Jurnal Ekonomi STEI No.2/Tahun XIII/25.

Nooraini, 2004, Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang

Nuraeni, Utari, 2009, Analisis Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Kabupaten Temanggung. Tesis Universitas Diponegoro



# LAMPIRAN

## BIODATA

### Identitas Diri

Nama : Fitra Amalia Nur  
Tempat, Tanggal Lahir : Ujung Pandang, 21 Desember 1988  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Alamat Rumah : Jl. Kelapa Tiga Gang 2 No. 19 Makassar  
Telepon Rumah dan HP : 082292248000  
Alamat *E-mail* : piithe\_missyellow@yahoo.com

### Riwayat Pendidikan

- Pendidikan Formal
  - TK Aisyah Makasar 1994 – 1995
  - SDN. Kelapa Tiga Makassar 1995 – 2001
  - SLTP Islam Athirah Makassar 2001 – 2004
  - SMA Negeri 1 Makassar 2004 – 2007
- Non Formal

### Riwayat Prestasi

- Prestasi Akademik
- Prestasi Non Akademik

### Pengalaman

- Organisasi
- Kerja

Demikian biodata ini dibuat dengan sebenarnya.

Makassar, 30 Oktober 2014

Fitra Amalia Nur